فورد هاردينج

كيف تجعل السماء تمطر عملاء

RAIN MAKING

اجذب العملاء الجدد مهما كان مجال عملك

مراجعة أ. د. طلعت أسعد عبد الحميد

تعريب قسم الترجمة والنشر بمكتبة الشقري بالرياض





مكتبة الشقري



كيف تجعل السماء
تمطر عملاء
RAIN MAKING

ح مكتبة الشقري، ١٤٣٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هاردينج، فورد

كيف تجعل السماء تمطر عملاء: أجذب العملاء الجدد مهما كان مجال عملك./ فورد هاردينج. ـ الرياض ، ١٤٣٠هـ

٢مج

ردمك: ٦-٠٠-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨ [مجموعة]

٠-٠٢-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨ [ج٢]

١- التسويق ٢- ادارة المبيعات أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٨ ١٤٣٠/٣١٤٠

رقم الإيداع: ١٤٣٠/٣١٤٠

ردمك: ٦- ٠٠ - ٨٠٥٢- ٦٠٣- ٩٧٨ [مجموعة]

٠-٠٢-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨ [ج٢]





فورد هاردينج

FORD HARDING

الدليل الشامل لأصحاب المهن الحرة وغيرهم لجذب العملاء مهما كان مجال العمل



كيف تجعل السماء

تمطر عملاء

RAIN MAKING

تعريب

أ.د. طلعت أسعد عبد الحميد

استاذ التسويق والإعلان -كلية التجارة - جامعة المنصورة

قسم الترجمة والتعريب – مكتبة الشقري بالرياض

2011- 1432

RAIN MAKING 2ND EDITION

Attract New Clients

No Matter What Your Field

كيف تجعل السماء تمطر عملاء ؟

دليل أصحاب المهن الحرة لجذب العملاء الجدد

مهما كان مجال العمل

تم نشر هذه الطبعة لأول مرة في 2008 . بواسطة دار نشر

Adams Business في الولايات المتحدة الأمريكية .

An imprint Of Adams Media. An F+W Publications Company

57 Littlefeld Street. Avon. MA 02322

ISBN 10:1-59869-588-6

ISBN 13:978-1-59869-588-5

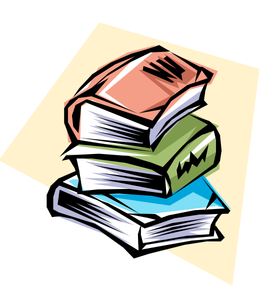
وتم نشر الطبعة العربية من الكتاب من مكتبة الشقري بالرياض عام 2011، وقد قام بالتعريب نخبة مختارة من المترجمين العاملين بقسم الترجمة والتعريب بمكتبة الشقري بالرياض. وقد قام بمراجعة الكتاب الأستاذ الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد أستاذ التسويق والإعلان- كلية التجارة- جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية.

طباعة وإخراج فني



المحتويات

* * *



مقدمة

لابد أن تتمكن من الترويج لنفسك حتى تستطيع الترويج لشركتـك. ينطبـق ذلـك على المحاسبين ومهندسي المعمار، والمستشـارين، والمهندسـين، والمحـامين. كـما ينطبـق على خبراء التـأمين، ومكاتـب التخـديم والإسـتقدام، ومصـممي الـديكور ، ومتخصـصي العلاقات العامة، وسماسرة العقارات، وبشكل أكبر الأطباء. على الرغم مـن أن مشـتري السلع المصنعة نادرًا ما يفكر في مـن قـام بإنتاجهـا، إلا أن مـن يسـعى لشراء خـدمات مهنية يتساءل دومًا عمن سيقدمها. ونظرًا لاسـتحالة تجربـة الخدمـة أو فحصـها قبـل شرائها، فإن مشتري الخدمة يقوم بثاني أفضل شيء، وهو تقييم مـا سـوف يكـون عليـه الأمر عند التعامل مع محترفين في تقديم تلك الخدمة. يعني ذلـك أنـه آجـلاً أو عـاجلاً يتعين على كافة المهنيين أن يقوموا بالتسويق لأنفسـهم إذا أرادوا التقـدم في مسـارهم المهني وتنمية أعمالهم.

نقدم هذا الكتاب لأصحاب المهن الحرة حيث يتوجب عليهم الانتقال من القيـام بأعمال إدارية إلى القيام بالتسويق والبيع، وكذلك للمشتغلين بالتسويق ممن يرغبـون في تحسين مهاراتهم. ونقدم الكتاب كذلك إلى الممارسين الذين يجب عليهم البيع حتى يظلوا في سوق العمل، وهـم مـن يواجهـون مـا أشـار إليـه (واريـن ج. ويـتريش) منـذ سنوات عديدة بـ «رغبة المشتري في التعامل مع محترف يبيع ..أكـثر مـن التعامـل مـع بائع محترف».

قديمًا كان تدريب أصحاب المهن لكسب عملاء جدد يتم بصورة عشـوائية.

فكليات القانون، والهندسة، والطب، والتصميم المعماري لا تعلم شيئًا عن البيع. يعد هذا صحيحًا بالنسبة للعديد من كليات التجارة كذلك، مع العلم بأن المبيعات هي ما يحدد وجود التجارة. تتيح العديد من الشركات التعليم الداخلي بخصوص المسائل الفنية، كما تقدم جميعها التدريب أثناء العمل، ولكن التدريب على التسويق والمبيعات غير مكتمل، فمعظمنا يتعلم عن طريق المحاولة والخطأ.

وهكذا كان الحال معي. فقد انجرفت مع تيار الانفجار الاقتصادي في بداية مساري المهني، وكان العمل في تزايد مما سمح لي بتعلم الحرفة. كما تعلمت كيفية الاستجابة إلى الاستفسارات التي تطرح بخصوص خدماتنا، مما جعلني أصبح بائعًا فعالاً . فحصلت على الترقيات، وبدت الحياة واعدة.

ثم انحسر التيار. فبعد مرور شهر، كنا نكافح للاستمرار والبقاء، غارقين في كم عمل كبير ولا نعرف كيفية إنجاز كل ذلك. فأصبح العملاء يتصلون لإلغاء المشروعات، مما يؤدي إلى أن يتواجد أعضاء في فريق العمل بلا مهام. بينما كان العملاء العميل المرتقب ين ممن كانوا يستعجلون تقديمنا لعروض العمل منذ شهر واحد فقط، فقدوا الاهتمام بنا وتوقفوا عن الاتصال مرة أخرى. فانتهى بنا الأمر أنا وزملائي نتجول على الشاطئ بلا عمل نرجو الحصول على أي وظيفة.

في هذا الوقت كنت أدير عملاً صغيرًا، وقام اثنان من الأعضاء المسئولين بالشركة باستدعائي وأخبروني بأن مسئوليتي الآن تتمثل في تشغيل أعضاء فريق العمل. فأرسلوني إلى السوق لإيجاد عملاء. نعم كانوا يعلمون بأن الحاجة لخدماتنا قد انحسرت مع تدهور الاقتصاد، ولكن كانت لاتزال هناك شركات يمكنها الاستفادة من خدماتنا، لذا كان على الخروج والبحث عنها.

لم يكن لدي أدنى فكرة عمّا يتوجب على فعله، ولم أتلق أي إعداد لذلك خلال فترة دراستي أو عملي. وكانت النصيحة المبدئية التي تلقيتها جيدة إلى حد ما وهي (اكتب بعض الخطابات اللبقة، ثم قم بالاتصال لترى إن كان بإمكانك الحصول على

موعد للاجتماع) ولكنني كنت مبتدئا ولم أفهم ما تعنيه هذه النصيحة.

كانت خدماتنا سرية، فإذا احتاجت شركة ما لخدماتنا فإن مجموعة بسيطة من العاملين فيها فقط سوف يعلمون بذلك. لذا فإن حتى كتابة الخطاب بشكل لبق لسؤال شركة إن كانت تهتم بالاستعانة بخدمات استشارية فإن ذلك يبدو مبتذلاً ومن غير المحتمل الحصول على رد على ذلك الخطاب. أثبت هذا الاستنتاج صحته وبهذا لم تحل مشكلتي.

تدريجيًا وبوجود المزيد من الإشراف والتدريب، وبعد ارتكابي عدد من الأخطاء، تعلمت ما يتوجب على فعله. فمعرفتي بكيفية الحصول على العمل وإنشاء مجال للممارسة، قد ساعدني على ضمان دخل جيد والمزيد من السيطرة على مصيري أكثر من العديد من الناس في ظل هذا العالم المضطرب. وهذا بدوره ضمن وجود وفرة من العمل الجيد مع أشخاص مهمين. كما سمح لي ذلك بتكوين والاحتفاظ بفريق من المهنيين. كما استطعت كسب احترام أقراني.

يعد هذا الكتاب دليل للمساعدة الذاتية لأصحاب المهن ممن يريدون تحسين مهاراتهم في التسويق والمبيعات. ولقد استعنت خلال كتابتي بالعديد من المصادر بدءًا من خبراتي الشخصية منذ كنت حديث العهد في العمل بالتسويق والمبيعات في شركة استشارات. ولقد أقنعتني هذه العملية بحتمية وجود أسلوب أكثر فاعلية يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح في مهنتي. كما استعنت خلال الكتاب بمئات من أصحاب المهن مثل مهندسي المعمار، والمحاسبين، وخبراء التأمين، والمهندسين، والمستشارين، والمشتغلين بالإعلان، والتوظيف، والمحامين، وذلك بإجراء جلسات تدريب مباشرة وفي الفصول الدراسية. اكتملت خبرتي بالدراسات المسحية والأبحاث التي أجريتها أنا أو آخرون، بالإضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة بالطبع.

 المبيعات تعني البقاء:



لا يساورك الشك أنه لابد أن تتعلم كيف تبيع. فالممارس المستقل الذي لا يستطيع البيع سوف يفقد استقلاله ويعود إلى العمل لدي شخص آخر. في معظم الشركات الكبيرة، يجب تكوين علاقات حتى تستطيع الشركة الحصول على عمل ومشاريع.

حتى وإن لم يتم التصريح بذلك، فإن من يعمل بشركة ولا يقوم بالتسويق أو البيع يكون مساره المهني متوقف على العكس تمامًا من شخص آخر يجلب الصفقات للشركة. فعندما تسوء الأمور تتمسك الشركات بمن يجلب لها العمل أكثر من هؤلاء ممن يقدمون الدعم الفني. إن شركتي التي تعمل حاليًا على مساعدة أصحاب المهن لتعلم البيع، تعمل مع شركتين لإدارة الاستشارات كانتا تتربعان على القمة ولكن عندما ساءت الأمور تغيرت سياساتهما. فالآن لابد أن يجلب العاملين الصفقات للشركة حتى يحتفظون بوظائفهم ويحصلون على الترقيات.

اعترف لي رئيس قسم التنمية المهنية في شركة محاسبة كبيرة بالآتي: «إننا نرقي الأشخاص لدينا على أساس قدراتهم الفنية ، حيث يستطيع الشخص النجاح أو الفشل بناءً على كم العمل الذي يجلبه للشركة... مما يسبب معدلا عاليا في معدل دوران العمالة». كان أحد الجالسين بجواري في رحلة طائرة قريبًا قد أصبح شريكا حديثا في شركة كبيرة للمحاماة، وقد أخبرني أنه لم يكن يتوقع ذلك لأنه لم يقم ببيع أعمال كثيرة للشركة، وأنه الآن يخشى على وظيفته لأنه لا يعرف كيف يبيع خدمات الشركة ولكنه من المتوقع أن يفعل ذلك. ومنذ فترة ليست ببعيدة، قامت شركة من أكبر شركات المحاماة في (وول

ستريت) بفسخ عقود لشركاء بها نظرًا لأنهم لم يجلبوا الكثير من العمل. فمرتباتهم الكبيرة لم يوازنها كم العمل الذي يقومون به، ولم يتوقع معظمهم أنه يتعين على القيام بنشاط البيع، كما لم يتلقوا أي تدريب على المبيعات.

ضيق الوقت ليس عذرًا.

تجبر اقتصاديات الخدمات المهنية الشركات على أن تجعل موظفيها يكرسون وقتهم للعملاء بأكبر نسبة ممكنة. ويعتبر هذا واضحًا بشكل أكبر في ميادين العمل القائمة على المشروعات، مثل الاستشارات الإدارية، والتصميم المعماري، وهي مجالات تضمن توفير أرباحا للمشروع لعدة أشهر قليلة. تحجم هذه الشركات أيضًا عن تعيين موظفين جدد إلا إذا كان كم العمل كبيرا للغاية بالنسبة للموظفين الحاليين. أنا أعلم، وإدارتك تعلم، ببساطة أنه ليس لديك الوقت الكافي لتطوير العمل. ولكن هذا ليس عذرًا. ولن يعتبر هذا تقدير شخصي ولكنه حقيقة واقعة. صحيح إنه في الأوقات الجيدة سوف تعطيك الشركة فسحة من الوقت، ولكن عندما تسوء الأمور، ويتعين على مديرك اتخاذ قرار بتسريح عمالة، فمن تعتقد الذي سيتمسك به؟ بالطبع إنه سوف يحتفظ بالموظفين الذين يجلبون العملاء. ومن سيختار عندما يتم توزيع الترقيات؟ مرة أخرى سوف يحصل المشتغلون بالتسويق على نصيب الأسد.

كانت شركة الاستشارات التي عملت بها مسبقًا تقوم بطقوس سنوية تطبقها معظم الشركات في الميادين الأخرى، وتحصل على نفس النتائج. في بداية كل عام، يطلب من كل موظف عمل خطة تسويق، يكون لكل موظف خطة تسويق، وتتكون الخطة الإجمالية من مجموعة من الخطط الفردية، وفي نهاية العام كانت النتائج دائمًا واحدة. فمعظم الموظفين يفشلون في الوفاء بمهام التسويق التي وعدوا بها، ودائما ما يكون العذر واحد ـ فقد انشغلوا كثيرًا. ولقد انشغلوا بالفعل، ولكن قد انشغل مثلهم المشتغلين بالتسويق، ولكنهم لم يستخدموا ذلك كعذر فلقد استطاعوا أن يجدوا طريقة ما لإنجاز العمل. وقد لاحظت اللجنة التنفيذية أن المكافآت تكون من نصيب المسوقين.

 لابد أن تتحمل مسئولية تطوير ذاتك:

لقد لاحظت أن الشركات المهنية تولي اهتمامًا ضعيفًا بتدريب موظفيها على التسويق والبيع. فإذا لم تحمل على عاتقك مسئولية تطويرذاتك ، فلن يتحملها أحد. كن شاكرًا لأي مساعدة يمكنك الحصول عليها، ثم حاول أن تعتني بنفسك بمفردك.

هناك سبب وراء استخدام الشركات للمشرفين الفنيين ذوي الكفاءة بالإضافة إلى قلة من مشرفي التسويق. فالمشرفون الفنيون يقومون بإدارة المشروعات، ويجب أن يعملوا عن قرب من هيئة العاملين الجدد. وغالبًا ما يكون عملهم أسهل إذا ما كان أداء الموظفين الجدد أفضل، فهذا يعطيهم الحافز للإشراف. من ناحية أخرى، يرتكز عمل أفضل المشتغلين بالتسويق خارج الشركة. وعادة ما يقومون بأنشطة فردية لجلب العمل للشركة. علاوة على ذلك فإن الوقت المستغرق في الإشراف يمكن تقليله . يعطي هذا الكتاب بعض المعرفة التي يستطيع مشرف التسويق تقديمها، ولكنها بالطبع لا تحل محل العناية الشخصية التي يوليها المشرف الحقيقي. بالطبع، معظم الناس لابد أن يتعلموا بمفردهم، فلا تدع هذا يوقفك.

 تغلب على الأوقات الصعبة قبل أن يصبح الوضع غريبًا.



قد لا يكون هدفك في أن تصبح محترفا في مهنتك أن تقوم بالبيع، فالقليلون هم من يكونون كذلك. قد يكون هدفك هو تقديم الخدمات والقيام بعمل مثير وكسب العيش. ربما قد ازدهر عملك نظرًا لتركيزك على العملاء، وتمتعك بالتقدير الذي يوجهه العملاء للمهنيين ممن يخدمونهم بشكل جيد. قد تكون وصلت إلى مرحلة التمتع بتأثير مجال عملك بناءً على المعرفة المتخصصة والإدارة الماهرة للعلاقة بالعملاء. ولايعتبر هذا سهلاً ولكنه يستحق الجهد المبذول عند النجاح.

قد يبدو البيع لأول وهلة بمثابة نزول عن هذه المرتبة العالية، فالعملاء دائمًا ما

يردون على المكالمات، ولكن معظم العملاء العميل المرتقب ين قد لا يفعلون. وكـذلك ينصت العملاء باحترام لما تقول لأنهم يدفعون لك، لكن العمـلاء العميـل المرتقـب ون لايدرون إذا ما كان يجب عليهم الإنصات لك أم لا. ورغم حرفيتك فإن العميل العميل المرتقب يعتبرك بائعا. إن هذا التغيير المفاجئ يجعـل العديـد مـن المهنيـين يشـعرون بأنهم قد فقدوا السيطرة. فعـدم رد العميـل العميـل المرتقـب لمكالمتـك قـد يجعلـك تشعر بالإحراج واللاحترافية. بالتأكيد معنى ذلك أن هنـاك أمـر خـاطئ تفعلـه، ولكـن مواجهة العديد من المهنيين لهذا الموقف يجعلهم يستنتجون سريعًا بأنهم غير مناسبين لنشاط البيع وأنهم لا يحبونه.

لاتدع هذا يحدث لك. لابد أن تقوم بتنمية وتطوير مهارات جديدة أثنـاء قيامـك برحلة اكتساب بعض الخبرات في مجـال التسـويق والمبيعـات. ولكـن بمجـرد اكتسـاب هذه المهارات سوف يؤدي ذلك إلى شعورك باسترجاع السيطرة على مصيرك ويزيد مـن تقديرك لذاتك أمام زملائك مما يؤدي إلى تحسين صورتك أمام العمـلاء، ويعـد مصـدرًا للفخر والسعادة لك فيما بعد.

 يتحتم عليك استخدام إجراءات جديدة للإنتاجية والنجاح:

إذا عملـت في شركـة مـن قبـل كمسـئول فاعـل ومـدير، فـلا بـد أن لـديك بعـض المعتقدات المحددة حول الإنتاجية والنجاح يمكنهـا أن تعـوق قـدرتك عـلى التسـويق، ومن بينها ما يلي:

- لابد من زيادة حجم الوقت المدفوع الأجر لأقصى حد ممكن. على الرغم مـن ضرورة عمل ذلك في بداية مسارك المهني، إلا أنه لا يجب أن تجعـل هـذا يثنيـك عـن التسويق. في بعض الأحيان، يكون من الضروري قضاء بعض الوقت المفترض قضاؤه مع العميل في بذل جهود التسويق.

- عندما تجد نفسك تستخدم هذه العبارة كعذر لعدم التسويق، فاستبدلها بعبارة: «يجب عـلى تفعيـل الوقـت المـدفوع الأجـر وتلبيـة معـايير الشركـة، كـما

يجب أن أوجد الوقت اللازم للتسويق».

- الوقت غير مدفوع الأجر هو وقت ضائع. أثناء محاولة مديري المشروعات زيادة الأرباح، نجدهم دومًا يقولون عبارات كالآتي: «لا تضيع وقتك في شيء لم يدفع أجره». وعلى الرغم من صحة هذه المقولة بالنسبة لأمور كثيرة إلا أنها لا تنطبق على التسويق. فالوقت المفقود في إجراء عشر مكالمات هاتفية قد يعتبره الشخص الذي يعمل في مجال الإنتاج وقتًا ضائعًا، بينما يعتبره المشتغل بالتسويق استثمار ضروري.

- رجال المبيعات مزعجون: قد يعتقد المهنيون ممن يؤمنون بضرورة تمديد مساحة الوقت المدفوع الأجر أن مكالمات البائعين هي تفاهات، وبناءً على ذلك فإنهم يعتقدون هذا بأنفسهم عندما يبدأون في الاتصال بالعملاء العميل المرتقب ين.

- هناك العديد من الأخطاء في هذا المنطق. أولاً من المشكوك فيه أنك تعتبر رجال المبيعات ممن يضيفون القيمة كمزعجون. وثانيًا، هناك فرق بين حقيقة اعتبارك لمكالمة هاتفية معينة في وقت ما غير مناسبة لا يعني بالضرورة اعتبارك للمتحدث نفسه تافها. وثالثًا، تختلف ردود أفعال الأشخاص المختلفين بعدة طرق، فبعض الناس لن يزعجهم اتصالك على الإطلاق حتى وإن لم يتصلوا بك مرة أخرى.

- إذا اعتبرت نفسك مزعجًا، فسوف تواجه صعوبة في تطوير عملك لأن ذلك سيقلل من قيمة إصرارك، وسوف تصبح مثل الذين يقومون بإجراء ثلاثة مكالمات هاتفية ثم يستسلمون، لذا لا يصبحون مسوقين أبدًا. وسوف يساعدك هذا الكتاب على إيجاد الطرق المناسبة للتأكد من أن مكالماتك تحمل قيمة وتصل إلى الأفراد ممن ترغب في التحدث لهم.

- يمكنني الحصول على النتيجة المرجوة إذا ما استطعت العمل بجدٍ أكبر.

عندما يصيبك مشكلة في الإنتاج فعليك أن تعمل بجد ولفترات أطول حتى تستطيع إنجاز المزيد فتحل المشكلة. ولكن هذا لا ينطبق بالضرورة على التسويق، حيث لا توجد علاقة بين كم الجهد والنتائج النهائية.

- يعتبر التسويق لعبة أرقام، فيجب عليك السعي 10 أو 20 مرة حتى تحقق فوزًا واحدًا. ففي المتوسط، إذا عملت لفترة أطول وبذكاء أكثر، فسوف تعقد المزيد من الصفقات الجديدة. ولكن ليس هذا هو الحال دومًا، فظروف السوق وغيرها من العوامل يمكنها الإطاحة بكافة العمل الجيد.

- في كرة المضرب مثلاً قد يكون متوسط ضربات بعض اللاعبين أقوى من غيرهم، ولكنهم يخطئون الضرب في أحيان كثيرة. نفس الأمر يحدث في التسويق. فقد تتاح لك فرصة جيدة لكي تحرز هدف، ولكن يجب أن تجيد حتى تبدأ الضربة، وكلما إلتزمت بقواعد اللعبة أكثر من مرة كلما زادت فرص إحراز الهدف.

- مادام عملي لم يحرز نتيجة، فلقد فشلت. قد يكون هذا صحيحًا بشكل عام في حالة العمل مع العملاء. فأي عامل في مشروع يستنفذ ساعات كثيرة بدون إحراز نتائج واضحة فإنه إما يخفض من أرباح المشروع أو يقدم لعملائه خدمة سيئة.

- قبل كتابتي لهذا الجزء من الكتاب كنت قد وصلت للتو إلى عميل مرتقب أردت التحدث معه على مدار عدة شهور، وقد اتصلت 37 مرة بسبعة أشخاص مختلفين للوصول إليه، ولم أحصل على صفقات من وراء ذلك بعد. ولا يعتبر هذا فشلاً، ولكن هكذا يعمل البيع. فالبيع هو لعبة أرقام. كلما زادت مشاركتك كلما زادت فرصتك.

- في البيع لا تعتبر الجهد الذي لا يثمر عن نتائج بأنه فشل، وإلا سيؤدي ذلك إلى تدهور حالتك المعنوية وسوف تفشل. فالبيع يتطلب المرونة والوقوف بعد الأزمات.

إن القيام بعمل العميل هو مهنتي، ولكن البيع ليس مهنتي. لقد سمعت من بعض العاملين أنهم لا يريدون القيام بالبيع، حيث يرغبون فقط في أداء مهنتهم ، فهذا هو ما درسوه بالكليات. ولكنهم لا يفهمون أن البيع هو بالفعل ممارسة المهنة المشار إليها بأعلى مستوياتها. فمن خلال البيع يمكنك ترجمة آمال ومخاوف العميل تجاه الموقف إلى تصميم أو خطة، أو قضية، أو مستند قانوني، أو أي شكل آخر تعتمده الشركة التي تعمل بها، بهدف تلبية احتياجات العميل. فالبيع هو ما يجعلك مستشار مهني بحق. اذكر اسم أحد المستشارين المهنيين في مجالك، شخص معروف عالميًا كمساهم حقيق في مجال المهنة، وستجد أنه من الأشخاص الذين عملوا بجد على جانب البيع. ولا توجد مهمة أكثر أهمية لدى أي شركة محترفة من تطوير وجلب العمل.

إن استطعت بيع عمل ما، فإن هذا يعتبرعملا جيدا للشركة ولك أيضًا، فسوف تنمو الشركة وتتاح المزيد من الفرص للجميع. وكلما زادت الفرص، كلما كان بإمكانك اختيار نوع العمل الذي تقبله. يمكنك قبول أكثر الأعمال تحديًا وإثارة، العمل الذي يظهر كفاءتك وينمي سمعتك، العمل الأكثر إدرارًا للربح. أن يُعهد إليك بجلب العمل أمرًا مثيرًا للتحديات، ولكنه كذلك علامة على الاحترام والوصول إلى المرتبة التي تريدها.

 التسويق بمثابة قطار من العواطف:

في معظم الشركات يعتبر جالبو العملاء هم أكثر انفعالاً وعاطفية من غيرهم ممن يعملون في إدارة المشروعات. هم كذلك حقًا، حيث يعملون في بيئة إما آليكسب أو الخسارة. لذا فإن أي خطوة غير محسوبة أو سوء حظ بسيط قد يمحي شهورا أو حتى سنوات من العمل. وكذلك فإن المهارات والحظ الجيد يمكن أن يكون لهما التأثير الذي لايصدق على الشركة وعلى مسارها المهني.

نجد أن الشخص الذي لم يبع شيئًا من قبل يترنح من الانفعال والانزعاج إذا لم

يفهم تلك الأمور. لابد أن تعد نفسك قبل أن يحدث لك هذا. لـك الحـق في أن تشـعر بالإحباط عندما لا تحقق التقدم المرجو مع عميل مرتقب محدد، ولكن يجب أن تقف مرة أخرى وتعيد المحاولة، وسوف تفوز في النهاية.

 يمكنك اكتساب الشعور بالسيطرة عند تطور العمل:

يرتبط الشعور بالضغط كثيرًا بالإحساس بفقد السيطرة عـلى الأمـور الهامـة التـي تحدث لنا. لكن تطور العمل له قواعـد مختلفـة حيـث الكثـير مـن العـاملين بفقـدان السيطرة في بداية عملهم في المبيعات. عندما يحدث ذلك يرتفع الشعور بالضغط. قال أحد المهندسين المدنيين: «لم أتلق أي تـدريب عـلى التسـويق، واعتقـدت أن رئـيسي في العمل سوف يرشدني ولكنه لم يفعـل. ثـم بعـد ذلـك علمـت أن السـبب أنـه لم يتلـق التدريب اللازم هو أيضًا. لم يخبرني أحد بكيفيـة فعـل شيء، ولم أسـتطع تحديـد كميـة العمل الذي أؤديه، فلقد كانت الستة أشهر الأولى جحيما». وبعد مرور 14 عـام يقـوم فيه بإدارة المشاريع ولا يدري ماذا يفعل ومتى، فلا عجب أنه شعر بفقدان السـيطرة، وكذلك بالضغط. أثناء محاولتك تعلم ركوب الدراجـة، إذا تركـت الخـوف يمنعـك مـن التبديل، فلن تتعلم أبدًا. ولن تذهب بعيدًا سريعًا في البداية، وفي بعض الأحيان ستقع. ولكنك ستكتسب القدرة والثقة. جلب هذا الصديق المهندس المدني عملا يبلـغ مقـدار أرباحه 2 مليون دولار للشركة هذا العام.

 من الأفضل دومًا أن تقوم ببعض التسويق عن ألا تفعل على الإطلاق:

عندما تقدم عملاً للعمـلاء، فـإن القليـل مـن التخطـيط سـوف يـوفر الكثـير مـن المتاعب فيما بعد. وينطبق ذلك على التسويق أيضًا، مع الاختلاف في أن التخطيط هنا لا يضمن النتائج. يمكن للتخطيط الفعال أن يقلل المخاطر إلى حد ما، ولكن البيع لعبة أرقام. كل ما يقال أنه كلما كان تخطيط التسـويق والتنفيـذ أفضـل، كلـما زاد احـتمال النجاح، لكن التخطيط لا يقضي على المخاطر.

إن المهنيين الناجحين في التسويق هم من يقومون بالتسويق بالفعل، فيكون لـديهم دومًا نشاط تسويقي قيـد التنفيـذ، وقـد لا يكـون هـذا النشـاط رائعـا أو مثـيرا ولكـنهم

يفعلون شيئًا على خلاف زملائهم، وفي النهاية يحققون شيئًا. ويحرص المسوقون الناجحون على ضرورة وجود نشاط تسويقي على الدوام، فغياب هذا النشاط يعتبر كأي عنصر مفقود في إدارة المشروع. لذا يجب أن نتذكر أن المسوقين يقومون بأنشطة التسويق لذا لابد أن ينشغلون بذلك.

ضرورة مقابلة العميل العميل المرتقب وجهًا لوجه حتى يتم عقد صفقة بيع:



إن استخدام الكتيبات الإعلانية والموقع الإلكتروني والنشرات الإخبارية والإرسال بالبريد والإعلانات والتصريحات الصحفية جميعها يمكنه تدعيم نشاط التسويق الخاص بك، ولكنها لن تساعدك إلا إذا قمت بمقابلة العميل العميل المرتقب وجهًا لوجه لتتحدث معه بشأن احتياجاته.

إذا لم تقم بالبيع من قبل وتنقصك المهارات اللازمة، فقد تخشى مقابلة العميل وجهًا لوجه. سوف يساعدك هذا الكتاب على التغلب على هذه العقبة والنجاح، ولكن يجب أن تتأكد أن مزيج التسويق لديك يشتمل على الأنشطة التي تتيح لك مقابلة العملاء وجهًا لوجه.

كل شخص يمكنه المشاركة:

لا توجد طريقة واحدة مناسبة لتطوير العمل، فمهما كانت مهاراتك واهتماماتك يمكنك بالتأكيد المساهمة. إن لم ترغب في الكتابة، يمكنك التحدث، وإن لم تود التحدث فيمكنك تكوين شبكة من العلاقات. ولا يعد هذا ضروريًا لك فقط ولكن للشركة أيضًا. فالشركة التي تحشد مواردها للتسويق تمتلك ميزة أفضلية على منافسيها.

لقد طلب مني مرة أن تقديم الاستشارة لعمل متعسر، فلاحظت أن الجميع

يعملون ولكن شخص واحد فقط هو من يقوم بنشاط التسويق. لـذا وجـدت أنـه إذا حشدنا عدد أكبر من الأشخاص للتسويق، وحتى إن قام كل شخص بتقـديم مسـاهمة صغيرة لصالح الشركة مثلما فعلت الشركات المنافسة، فسـوف يمكننـا هـزيمتهم. ولقـد نجح الأمر بالفعل.

عندما تنجح احتفل بذلك:

تنفق الشركات التي بها تنظيما كبيرا للمبيعات أموالا طائلة لتحفيز قوى المبيعات لديها. فهي تدرك ضرورة التحفيز والدافعية في نجـاح المبيعـات. إذا لم تحتفـل شركتـك بالنجاحات الكبيرة، قم بذلك بنفسك. لابد أن تقوم بذلك عندما تنجح في إبرام صـفقة كبيرة، فالإنجازات الكبيرة أو تمكنك من التحدث إلى جمهور هام مـن العمـلاء العميـل المرتقب ين يتطلب مكافأة.

حان الوقت لأن تبدأ

إن لم تبدأ في التسويق بعد، فقد حان الوقت لذلك.
فكلما تأخرت، كلما زاد الأمر صعوبة.
وكل أسبوع يمضي، هو فرصة مفقودة لما كان
يمكنك تقديمه للشركة.

استخدم هذا الكتاب بعدة طرق:

هناك ثلاثة طرق يمكن استخدامها لزيادة إيرادات الشركة بشكل عام. يمكنك زيـادة عدد الأشخاص ممـن تتحـدث معهـم عـن خـدماتك. في حالـة تسـاوي كافـة المتغـيرات، وإذا تحدثت مع 100 شخص حول خدماتك، وتحدثت أنا إلى 50 شـخص فقـط فسـوف تبيع أنت أكثر (سوف أسمي هذا متغير حجـم شـبكة العلاقـات). يمكنـك كـذلك زيـادة النسـبة المئويـة لهـؤلاء ممـن يسـتخدموك للعمـل، مـما سـيزيد الإيـرادات كـذلك. وهذا يستدعي الاحتفاظ بعملائـك الحـاليين بالفعـل مـع إضـافة عمـلاء جـدد (يسـمى

هذه المتغير النسبة المئوية للمشترين). وأخيرًا يمكنك زيادة مقدار الإيرادات التي تحصل عليها من كل عميل (يسمى هذا المتغير الإيرادات لكل عميل).

تختلف المهارات اللازمة لتنفيذ كل طريقة عن الأخرى. فعلى سبيل المثال، تختلف المهارات اللازمة لإيجاد عملاء جدد عن المهارات المستخدمة لتطوير العلاقة مع العملاء الحاليين. لا يجب بالضرورة أن تبرع في كل هذه المهارات، فإن كنت بارعًا في مهارة واحدة فسوف تحقق النجاح بينما تكون أقل مهارة في الأساليب الأخرى المستخدمة. يمكنك المشاركة مع شخص آخر يبرع في الأمور التي لا تبرع فيها. فكل شخص يمكنه المشاركة.

سوف تساعدك الأنشطة الأخرى على زيادة الإيرادات من خلال زيادة حجم شبكة العلاقات والنسبة المئوية للمشترين. يمكنك إلقاء خطبة مثلاً من مقابلة المزيد من الأشخاص مما يزيد من حجم شبكة العلاقات. وإذا كانت الخطبة جيدة بحق، فقد تدفع بعض المستمعين إلى استخدام شركتك في العمل مما يزيد النسبة المئوية للمشترين.

ينقسم هذا الكتاب إلى أربعة أجزاء. يوضح الجزء الأول كيفية الحصول على عملاء مرتقبين. سوف يعلمك هذا الجزء الأساليب المستخدمة لإيجاد عملاء جدد ولتسهيل الطريق لكي يجدونك. (وهذا بالطبع لزيادة حجم شبكة العلاقات) ويمكنك إضافة الأشخاص ممن تقابلهم خلال هذه الجهود إلى شبكة العلاقات.

أما الجزء الثاني فهو مخصصا لشبكات العلاقات، حيث يصف كيفية إنشاء والحفاظ على وزيادة تدفق العمل العميل المرتقب من خلال شبكتك. تظهر الأبحاث أن جالبي العملاء يحتفظون بشبكات ضخمة من العلاقات يأتي من خلالها العمل. ويوضح الجزء الثالث كيفية متابعة وإبرام صفقة البيع في حالة ظهور عميل مرتقب. يعد ذلك ضروريًا بالطبع لزيادة عدد الأشخاص في شبكة العلاقات ممن سوف يستخدمونك مما يزيد نسبة المشترين وكذلك نسبة الإيرادات لكل عميل. أما الجزء

الرابع فيوضح كيفية وضع خطة للتسويق تكون مناسبة لـك ولشركتـك. نناقش ذلـك في النهاية لأنه لابد أن تفهم الآليات التي يمكنك استخدامها أولاً قبل أن تختار الاستراتيجية.



استخدم هذا الكتاب بطريقتين. الأولى: قم بقراءته بالكامل في محاولة لفهم ما يلـزم لبـدء التسـويق. يوضـح الشـكل رقـم (1)تصـنيف الفصـول في ضـوء 3 متغـيرات كمرجـع سريـع. ولقد حاولت في الكتاب أن ينفصـل كـل فصـل ليصبح قائمًا بذاته لذا قد تتكرر بعض المفاهيم والمعلومات. لقد حاولت التخفيف من التكـرار عن طريق الإشارة للقارئ بـالرجوع إلى فصـول معينة عند الحاجة. ولكن بعض التكرار لم يكن هناك إفادة منه.

الفصل	الموضوع	تكوين شبكات العلاقات	زيادة نسبة المشترين	زيادة إيرادات كل عميل
1	كتابة المقالات	❍	●	❍
2	الخطب العامة	●	●	❍
3	البريد المباشر	●		❍
4	الندوات وغيرها	●	●	●
5	الإعلان	❍	●	❍
7	المكالمات العشوائية	●	●	
12-8	تكوين شبكات العلاقات	●	❍	❍
13	البيع المتقاطع	❍		●
20-14	البيع الشخصي		●	●
23-22	التسعير			●

ونظرًا لأن المهنيين يجب أن يسوقوا لأنفسهم حتى يستطيعون التسويق لشركاتهم، فلقد كتبت عن مهنة واستراتيجيات التسويق ـ عن كيفية التسويق لنفسك ولشركتك كذلك. لابد أن تجد التوازن المناسب بين الاثنين، ولكن لن تستطع تنفيذ واحدة دون أخرى.

تم اختبار معظم محتوى الكتاب في التدريب وفي جلسات التوجيه الفردية المباشرة في مختلف منظمات العمل. إنني سأشعر بالنجاح إذا تمكن قارئ هذا الكتاب من اتباع الإرشادات الواردة فيه ثم قال: «لقد جربت ذلك ونجح الأمر».

* * *

الجزء الأول

آليات التسويق: كيف يبني أصحاب المهن الحرة سمعتهم ويزيدون أعمالهم



لقـد أخـبرني مؤسـس لشركـة هندسـة بيئيـة ومدنية تحقق اليوم أرباح تصل إلى 20 مليون دولار سنويًا كيف أنه أصبح مسوقًا.

«أنا لم أخطط لهذا مطلقًا وبدأت في تأسيس شركة لي؛ لأنه أخبرني عميل بأنه سيعطي شركتي كـل أعمالـه ولكنه توفي بعـد أسـبوع وكـان لـدي زوجـة وأطفـال ورهنية يجب أن أدفعها، وبهذا أصبحت مسوقًا».

وقد بدأ معظم المهنيـين الـذي نجحـوا في عمليـة التسويق بالممارسـة فلـم يكـن لـديهم خطـة كبـيرة ولم يحاولوا بناء شركـة ولكـنهم كـانوا يحـاولون فقـط إيجـاد عميـل ومثل هؤلاء الناس ممارسين أولاً ثم مخططين ثانيًا فهم يحاولون الفوز ببعض عمليات التسويق من بين طلبات العملاء الذي يقومون بالدفع أو يكافحون من أجـل اسـتمرار أعمالهم.

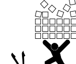
وبالنسبة للمسوق المبتدئ فإن الممارسـة تعطيـك فوائـد عـدة فهـي تبنـي ثقتـك بنفسك وتزيد من معرفتك وبدون هذا ستجد صعوبة في التخطيط. فهي تجعلك عـلى اتصال بالسوق، والذي يعتبر أفضل معلم لك تجده. وعنـدما قمـت بتطـوير المهـارات الأساسية لذلك فتستطيع إذًا بأن تبتكر استراتيجية مدروسة جيدًا للتسويق.

وحين تبدأ فأن كل مجهود تقوم به في عملية التسويق يعتبر اختبـار وحتـى إن لم يحقق حديثك أي صفقات لك فهذا سيساعدك لكي تتعلم مـا الـذي يـنجح ومـا الـذي يفشل. وتعلم الكثير من المهنيين التسوق بهذه الطريقة وأنا قمت بهـذا بالفعـل فقـد عملت مستشارًا للإدارة لمدة تزيـد عـن عشر سـنوات، وقـد قمـت ببيـع العديـد مـن الصفقات المطلوبة قبل أن أتلقى ولو حتى ساعة من التدريب الرسمي.

وهذا الجزء من الكتاب سيساعدك في أن تتعلم كيف أن تزيد مبيعاتك الأساسية وسيقلل من التعلم عن طريق الصواب والخطأ بتقديم نصيحة عملية لكيفية كتابة مقالة أو الحصول على فرصة للتحدث أو القيام بمكالمة تسويقية والقيام بعقد سيمنار وإرسال رسائل إلكترونية ونشر أخبارك في الصحافة. وفي جلسات التدريب الفردية وفي الفصول كمدير وكمستشار للمبيعات والتسويق فقد قمت بتحليل الذي يبقي المهنيين ناجحين في زيادة أعمالهم الأساسية، وقد قمت باستخدام تلك التحليلات في تطوير كيف أن تنصح الموجودة في الفصول اللاحقة. وعند تعاملك مع هذا الجزء من الكتاب انتبه من فضلك للآتي:

 التعلم عن طريق الممارسة.

يتعلم الناس أفضل بالممارسة عن القراءة ويحتوي هذا الجزء من الكتاب على العديد من التمارين التي يجب أن تكملها عند قراءتك للفصول والنص سيرشدك لما يجب أن تفعله وتقدم لك التمارين وسيلة لكي تجرب ما قرأته وتساعدك بأن تجعل ما تطبقه جزء من أفكارك.

 لا تستطيع أن تتمم صفقة حتى تكون لديك المهارات الأساسية للمهنة.

وكما أخبرني مخطط في الشئون الداخلية «بدأت جميعها بالمهارات الأساسية ويجب أن تكون لديك هذه المهارات لكي تجد عميل» وبعض الشركات تنسى ذلك. وعندما يقول أحد المهنيين: «أنا أتممت صفقة XYZ» فربما يعني أنه إستثمر مهاراته الأساسية ثم قام ببيعها ناسيًا العمل الشاق الذي تم بذله للحصول على الفرصة لإتمام ذلك. ويجب أن يكون لديك تميزا واضحا : والخطوة الأولى هي الحصول على المهارات والخطوة الثانية هي بدء وإتمام صفقة. وهذا طبعًا يتضمن معرفتك لمعنى «المهارات الأساسية» ومعناها ليس بسيطًا لأن المصطلح يستخدم بشكل واسع ليدل على كل شيء بداية من المعلومات عن احتياجات العميل العميل المرتقب إلى دعوة

للتحدث عن خدمات شركتك. وفي مجال المشروعات القائمة على أحداث معينة مثل الاستشارات للخروج من الكارثة أو الدعم القانوني أو البناء المعماري فالمعلومة التي تخص عميل مرتقب معين يكون لها حاجة وقيمة كبيرة وربما قيمة قانونية في وجود مهارات أساسية. وفي مجال المشروعات المتجددة كالحسابات ومراجعة الحسابات والإستشارات الضريبية واستشارات التعويضات يكون لدى كل عميل مرتقب حاجة مستمرة. وفي مثل تلك الحالات فإن مهاراتك الأساسية هي فرصة للتحدث وجهًا لوجه مع العميل العميل المرتقب عن احتياجاته التي يدركها جيدا.

تحتاج لعملاء مرتقبين في مستويات مختلفة للتطور .



لصالح مشروعك التجاري يجب أن يكون لديك حس لمتغيرين: المتغير الأول وهو فترة البداية النموذجية بداية من اتصالك بالعميل العميل المرتقب إلى الوقت الذي تحدده فعليًّا بأنه عميلك. وبالاعتماد على طبيعة مشروعك التجاري فيمكن أن تصل من أقل من شهر إلى أكثر من عام. والمتغير الثاني هو المعدل النموذجي للمحادثة من مرتقب إلى عميل فعلي. ويمكن أن يكون لذلك معدلات ثانوية عديدة. والتي يجب أيضًا أن تفهمها مثل المحادثة التي تبدأ من العميل العميل المرتقب العادي والتي تحدثت معه الآن إلى عميل مستعدا لديه عروضا مطلوبة وتتغير المحادثة من العميل المستعد للتعامل معك إلى عميل دائم.

والشعور بهذه المتغيرات يكون كافيًا في البداية ولذلك من المحتمل أنك ستزيد معدلات دقيقة فيما بعد حيث إن هذين المتغيرين يتغيران بتغير ظروف السوق.

وإدراكك لهم سيساعدك في تكملة الجملة التالية والتي تكون تحت أحد مبادئ التسويق الأساسية: أنا أحتاج (س) أملاً اليوم في أن تكون لدي الجرأة المناسبة في أن

يكون لدى عميل جديد في (ص) من الشهور.

وأحيانًا لا يفكر المهنيون جيدًا في تضمينات تلك الجملة وأصبحوا مشغولين بملاحقة اثنين أو ثلاثة من العملاء المستعدين وعلى فرض فشل أو نجاح تلك المشروعات فهم يستيقظون حيث يجدوا أن لديهم القليل جدًا من السابق في المراحل الأولى للعمل .. والتي ستحتاج لشهور لأن تأتي. وهذا يعتبر أحد الأسباب الرئيسية للتأرجح المتكرر من العمل الكثير إلى القليل منه حيث تواجه ذلك مؤسسات عديدة.وللتقليل من هذه الظاهرة فإنك ستحتاج للحصول عدد كبير ومستمر من المبيعات الجديدة. وهذا الجزء من الكتاب سيبين لك كيف أن تحصل على مبيعات أساسية بالرغم من إدراكك لها.

* * *



مثال على حالـة: كـان المؤلف يحب الكتابة، فهي كانت تساعده في التنظيم وجعل ما تعلمه كجزء من ذاته، وكان يحـب أن يـرى أسمه مطبوعًا. وفي بدايات عمله كاستشاري قديما قام جـون بكتابـة مقالـة تـم نشرهـا في مجلـة تجاريـة دوريـة كبـيرة، ولقيامـه بهـذا قـد أصـبح خبـير الشركـة في واحدة من نشاطتها الصغيرة. وقد كتب أكثر وفي وقت قصـير قـد قـام بتطـوير خطـة ذاتية لكتابة مقالات لنشرها في صحف تجارية موجهة لكـل الصـناعات الكـبرى التـي تتعامل معها شركته أو إلى مناطق العمل التـي تـدخل ضـمن حـدود الشركـات التـي تدعمها خدمات شركتـه الاستشـارية. وقـد سـهلت السـمعة والمكانـة المتزايـدة التـي حصل عليها من مقالاتـه المهمـة عـلى الرفقـاء القـدامى في أن يسـوقوه للمشروعـات الكبرى. وحين احتاجوا خبيرًا في مجال التأمين الصناعي أو في المسائل المتعلقة بالعمـل قدمت مقالات جون أوراق اعتماده لهم. ومرارًا أمام العمـلاء في وقـت قصـير بـدأ في

استغلال الفرص لاتمام الصفقات أيضًا، وبتكيف مقاله لأكثر من دار نشر، وباستخدام المقالات أساسيات للأحاديث فإنه ازداد من قوة الكتابة في عصره. وقد ترقى حيث أصبح قائدًا للمكتب الإقليمي لشركته.

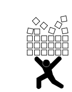
إنني عندما أقوم باستئجار محترف فإنني أبحث عن خبير. وأنا أعرف منذ البداية أن هذا سيكلفني الكثير من المال، والحقيقة إن لم تكن حاجتي ملحة وسأدفع فقط أريد شخص يفيدني حقًّا في جمع مالي. وهنا تبدأ مشكلتي فأنا أعرف القليل عن القانون أو الحسابات أو عن المجالات الأخرى العديدة حيث يكون لي حاجة والذي يصعب عليَّ التمييز بين ما هو جيد حقًّا وما هو غير جيد. وطبيعتي الشاكة تجعلني أشك في أن يدعي الكثير بأن يكونوا خبراء ولكنهم ليسوا كذلك. وتتبع دور النشر البرهان على ما هو خبير أو على ما هو ليس كذلك وحيثما رأيت مقالة في مجلة أو تسلمت طبعة ثانية من المؤلف سيخبرني العمل المنشور بأن المؤلفة يجب أن يكون لديها الخبرة الأساسية وكتاباتها تعكس مستواها بشكل كبير أكثر من البعض. ويعتقد محررو الجريدة التي تنشر فيها المقالة أنه كافيًا القيام بطبعها، وهي أيضًا تساوي شيئًا. وستزداد قيمة المقالة عن تهليل الشخص لنفسه.

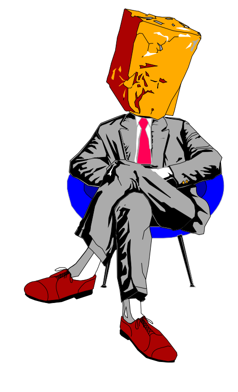
ويشرح هذا التفصيل لماذا يعتبر نشر مقالة هو الخطوة الأولى المنطقية في عملية التسويق. ويحتاج المهنيون جديدو الدخول في عملية التسويق إلى بناء مكانتهم وتطوير أسمائهم والاستفادة من السابق. وتقوم المقالات بكل هذه الأشياء بالرغم من عدم كفاءتها خصوصًا في زيادة المبيعات الأساسية إلا أنها تساعد أحيانًا في زيادة تساؤلات مباشرة من العملاء العميل المرتقب ين. وعلى مدى طول عملي كخبير فأنا أعرف مقالات تخصني قد ساعدت في إتمام صفقات لشركات مثل آي.بي.أم وشركة «فورد موتور» وقد أفادتني مقالاتي كدليل على خبرتي. وقد قام عميل مرتقب من مؤسسة مالية كبيرة بإيضاح مقالاتي بإيجاز عن عرض طبعة ثانية تابعة لدار نشر تجارية كبيرة حيث قمت بإرساله لها قائلاً: «هنا تظهر مصداقيتك على النحو الصحيح» ويمكنه أن تقوم المقالات بدور مرسل الرسائل الإلكترونية لاحتفاظك بالعملاء القدامى على

طول وجودك المستمر. وبالرغم من هذه المنافع يخطط المهنيون للمقالات قبل الشروع في كتاباتها وقد اشتركت في العديد من تلك المناقشات عن المقالات والتي ضاعت هباءً، وقد توصلت إلى إقناعي لاحتياج المهنيين لشيء أكثر من النصح لكي يبدءوا ويقوموا بالنشر وقد تم المطالبة بدليل إضافي.

وسيخبرك المهنيون بأنهم لا يكتبون المقالات؛ لأنه ليس لديهم وقت. ولكن من البديهي أنه في مؤسسات المهنيين الخدمية ضغط الإنتاج وضغوط الصفقات على وقت التسويق، وهذا لا يمكن تأييده ويجب على شركات الإدارة والأشخاص المهنيين أن يحافظوا على الوقت المخصص للتسويق، وفي نفس الوقت يجب عليهم إيجاد طرق لاستغلال وقت التسويق جيدًا كما يفعلون في وقت مشاريعهم عند الدفع. وليس هذا صعبًا كما يبدو. وبتعلم بعض الطرق الأساسية يمكن للمهنيين النجاح وتقليل الوقت اللازم لكتابة المقالات لزيادة احتمالية النشر.

ومن خلال خبرتي يقضي معظم المهنيين وقت كتاباتهم المقالات بشكل غير مجدٍ، حيث نقص الثقة يؤدي بهم إلى ضياع وقت كثير في التفكير في طريقة غير متوازنة عن ما سيكتبوه. وإذا تم كتابة مقالة على هذا النحو فإنها ستبدو كثيرًا كتقرير أو رسالة دكتوراة، وستبدو الورقة النهائية طويلة ومملة وغير واضحة مما يعني وجوب المؤلف أن يعيد كتاباتها، وبهذه الطريقة نادرًا ما تظهر المقالة وبسبب عدم شجاعته فإنه يضعها في ملف حيث إنه يرجع لها عند خفة ضغط العمل، ولن يرجع لها ثانية، ولهذا يمكن أن تتجنب تلك النتيجة.


تبدأ المقالة بفكرة:



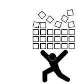
توجد طريقة لزيادة كفاءة كتابة مقالتك وهو معرفتك لما تريد أن تكتب عنه عن إيجادك الوقت المناسب لعمل هذا، فمنه حصولي على فكرة لمقالة أقوم بتدوينها على قصاصة ورق وأضعها في ملف بعنوان: «أفكار المقالات» وأحتفظ بنسخة

مطبوعة على الكمبيوتر ونسخة إلكترونية لهذا الملف، وعند مرور أفكار في رأسي متعلقة بهذا الأمر أقوم بتدوينها في نفس المكان، وسوف أثبت المقالات معًا، وسأكتب التعليقات التي أسمعها وسأقوم بتصوير نسخ للبيانات المتعلقة بالموضوع، وتتداخل المعلومات الإلكترونية مع الملف الإلكتروني، وتكون النسخة المطبوعة من الكمبيوتر ضمن ملف الأوراق. وعندما أجد الوقت المناسب للكتابة فإنني أجد لدي محفظة للمعلومات الجاهزة بكتابة مقالة. ويحتوي هذا الملف دائمًا من خمسة إلى عشرة أفكار، وتزداد مثل العجينة في الفرن حتى أكون مستعدًا لاستخدامها.

وإن لم يكن لديك ملف مثل هذا فابدأ بعمل واحد الآن. خذ دقائق قليلة ودون ما يخطر على بالك من أفكار ونظم نفسك بحيث تكتب أفكار إضافية متعلقة بالموضوع عندما تأتي بذهنك.

وتبدأ معظم المقالات المطبوعة من الكمبيوتر من 8 إلى 12 ورقة مطبوعة . وورقة بحثية قصيرة لوجهة نظر تبدأ ربما من 6 وبحث أكاديمي طويل يصل إلى أكثر من 20ورقة. وتميل دار النشر الإلكترونية إلى مقالات قصيرة ربما 3 أو 4 ورقات ، ويمكن ذلك أن تجزئ أفكارك إلى أفكار أصغر للوفاء بهذه المتطلبات. وخذ بعين الاعتبار أن تقدم هذه المقالات في صورة حلقتين أو ثلاث حلقات.

ولو كان عندك وقت فراغ غير متوقع صباحًا أو حتى يوم مليء بالعمل عندما تستطيع الكتابة فستجد أنك تستطيع قضاء الوقت جيدًا إذا كان بانتظارك كثير من الأفكار في ملفك وبعض البحوث القليلة.

 اعرف سوقك:

كثيرًا ما يحاول المهنيون كتابة المقالات بدون أن يقرروا الجريدة التي سيكتبون فيها حيث ينظرون إلى ذلك على أنه شيء ثانوي. وهذا الشيء يماثل كتابتك لتقرير ثم بحثك عن عميل لكي يشتري منك، وبإيجادك لجريدة مرتقبة لكتابتك فإنك بذلك تهيئ نفسك لدراسة نسخ عديدة في البداية، وبحثك عن تأثير الجريدة الذي تريدها

على الآخرين قبل محاولة إتمامك لصفقة. وإن لم تعرف ما الذي قرأه جمهورك العميل المرتقب من الأعمال المنشورة فاسأل عملاءك حيث يمكن أن يخبروك. تفحص الأعمال المنشورة التي تكون حول منطقة استقبال عملائك ودون المجلات الدورية الموجودة في مكتب عميلك. ابحث عن الموقع الإلكتروني الخاص بالأعمال المنشورة المتصلة بشئون التجارة وتجمعات المهنيين.

عند تفحصك لمقالة مرتقبة أولاً قرر من سيكون عميلك. وما هو فرع المقال الرئيسي؟ هل يدور نحو عناصر جديدة؟ ممارسات المهنيين؟ الحالات التحليلية العميقة؟ والمقالة التي تكون بصددها يجب أن توجه إلى جمهور مناسب بطريقة تناسب سياسة الجريدة الرئيسية.

توقف الآن عن القراءة واجمع أربعة أو خمسة مجلات دورية، وكلما كانت متنوعة كان هذا أفضل. وسواء تفحصتها أو تمعنتها فانظر لكل منها على أنها سوق بدلاً من أنها مادة للقراءة. وما هي المجلات الدورية التي كتبت بمحررين؟ وما هي المجلات التي كتبت عن طريق مراسلين؟ ويوجد في هذا اختلاف كبير.

✍ المجلات المكتوبة عن طريق محررين مثل Business Week و Fortune أو Forbes لا تأخذ أي مقالات من الهواة ما عدا ونادرًا لأغراض معينة مثل عمود الهواة . وإذا كان هو هدفك فيجب أن تتناسب مقالتك مع قوام النشر بداية من الطول والشكل والمحتويات. ومن حين إلى حين تقبل المجلات الدورية المكتوبة بواسطة المحررين مقالات في شكل حوارات أو استخدام مقالة كتبها هاوي كأساس لمقالة يكتبها محررون، وفي تلك الحالتين لنشر مقالتك ستظهر على شكل كلمات موقع عليها اسمك.

✍ورهانك الأفضل مع ذلك هو الصحف التي يكتب فيها الهواة . ومرة ثانية تأكد من دراستك للنقاط السابقة حتى تعرف الجمهور وتقرر سياسة المقال الرئيسية. ومعظم الأعمال المنشورة تقدم «دليل الهواة» أو كتب دليل

للمهنيين على مواقعها الإلكترونية مع إيضاح متطلباتهم بشكل تفصيلي. ووسائل الإعلام ـ المعتادة على تسويق الصحيفة للمعلنين ـ متاحة دائمًا مجانًا، ويمكن أن تقدم معلومات مفيدة عن قوائم ما تم بيعه والمقالات الرئيسية، ويمكن أيضًا أن تسأل رئيس التحرير عن طريق الهاتف أو رسالة البريد الإلكتروني عمًّا إذا كان الموضوع شيقًّا أو لا. وسيذكر رئيس التحرير بوضوح إذا كنت بعيدًا كثيرًا عن السوق ولكنهم على العكس حذرين قبل أن يروا أي مقالة مكتوبة. ولذا تجنب التساؤلات إذا لم يتم الإجابة على سؤالك بوضوح من خلال دراسة النسخ من المجلات أو من خلال قراءة دليل الهواة.

✍ أما المجلات المحكمة (مثل Harvard Business Review أو Journal of Accountancy) هي تلك الصحف التي توجه مقالاتها لاثنين أو ثلاثة من الخبراء بتفحصها. ويتوقف قرار طبع تلك المقالات بشكل كبير على أصوات هؤلاء المتفحصين من آراء فريق التحرير. تميل مثل هذه المجلات إلى أن تكون مختصة بالمواضيع الأكاديمية، ودائمًا تحتوي على هوامش. والفترة الانتقالية بين التسليم والنشر تميل أن تكون طويلة، وكثيرًا ما تصل إلى عام أو أكثر.

✍ وبعض الناشرين بما فيها جمعيات المهنيين تقوم بنشر مجلات دورية عديدة للوفاء بالاحتياجات التربوية المختلفة لأسواقهم. وقد قام اتحاد رابطة مديري المؤسسات ـ على سبيل المثال ـ بنشر «الاتحاد الآن» والتي تدور حول الأخبار الجارية التي تشكل أهمية لأعضائها. ونشر «قيادة الاتحاد» فالصحف الموجهة تكون مكرسة لنشر مقالات أكثر وزنًا حيث تم إضافتها للهيكل المعرفي عن إدارة المؤسسات، وكلاهما يأخذ مقالات تم كتاباتها بمشاركين في التحرير من الخارج.

✍ الصحف الناقدة ضرورية لك لاختيار السوق المناسب لك، ويسهل الموقع الإلكتروني من إتاحة قراءتك لكثير من المقالات المنشورة. والتي تقدم معلومات موجزة في كثير من المجلات مع الإشارة إلى كونها مكتوبة عن طريق فريق التحرير أو مشاركين في التحرير.



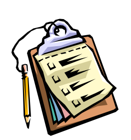
ضع نصب عينيك الشيء الذي يعرفه كل صحفي:

ستحتاج تباعًا إلى اختيار وجهة نظر عند اختيارك لكتابة مقالة، ويجب أن تتناسب وجهة النظر تلك مع موضوع الكتابة واختيار وجهة نظر واضحة يتيح لك عمل الآتي:

- أن توجه مقالتك لجمهور معين.
- أن تقوم بعرض المعلومات خارج وداخل المقالة.
- يتيح لك ذلك الهدف والمتعة والتركيز على الموضوع.
- يطور ذلك من بناء المقالة المبدئي.

يجب أن تكون قادرًا على عرض وجهة نظرك في جملة واحدة، فعلى سبيل المثال في هذا الفصل قد قلت: «عن طريق تعلم بعض التقنيات الأساسية يستطيع المهنيون تقليل الوقت لكتابة المقالات مع زيادة احتمالية نشرها» فجمهور من القراء واضح فهم «المهنيين» الذين يجدون صعوبة في كتابة المقالات ومن يهمهم تلك المشكلة مثل: مديرو المؤسسات، فالهدف واضح حيث سهل من إيضاح كلا من بحثي ومهامي الكتابية. لماذا؟ حيث تم استخدام معلومات واضحة.

لاحظ كيف أن الجملة الملخصة لوجهة النظر في هذا الفصل تساعد في بنيان المقالة فهي بمثابة فقرة تقديمية أو فقرتين لأهمية كتابة المقالة بالنسبة للمهنيين مع إيضاح السبب في استغراق الكتابة دائمًا وقت طويل، وحتى توضح التقنيات اللازمة في إيجاز، ويجب أن تتيح وجهة النظر الجيدة للكاتب تلك المنفعة البسيطة.



نموذج 1-1

الموضوعات ووجهات النظر

تفحص التدريب ثم في الجزء الأسفل، قم بكتابة الموضوع الذي تريد أن تكتب فيه مع كتابة ثلاثة من وجهات النظر المختلفة.

الموضوع	وجهات النظر
تصميم المكتبات	1- يمكن تجنب عشرة أخطاء شائعة في تصميم المكتبة بالتخطيط والبرمجة الممتازة. 2- تغيير الطرق التكنولوجية الجديدة من الطريقة التي يجب تصميم المكتبات جذريًّا. 3- يمكن للمكتبات أن تقدم خدمات مختلفة مما يتطلب جذريًّا تصميمات مختلفة.
الوصايا	1) يجب أن تراجع وصيتك، وأعد كتابتها إن أمكن عند حدوث أحداث هامة في حياتك. 2) عند كتابة الوصايا بشكل سيئ يمكن أن يؤدي ذلك إلى إثارة بعض المشاكل التي كان يريد المتوفي عدم حدوثها. 3) يجب أن يبدأ إعداد وصية جيدة بفهم واضح لقيمك وأهدافك.
موضوعك	وجهات نظرك 1) 2) 3)

وعلى فرض أنك اخترت الجريدة التي تريد النشر فيها فيمكن أن تقوم باختيار وجهة نظر أمام من يهتم بها، وذلك عن طريق سؤال نفسك عمَّا إذا كانت تشكل لديهم أهمية. وإذا كانت وجهة نظرك واسعة جدًّا أو ضيقة جدًّا قم بإعادة كتاباتها حتى تركز على موضوع المقالة، وستحسن من إمكانية نشرها. وقد اقتحم العديد من المهنيين مجال الكتابة عند بدايتهم بكتابة مقالات كانت ذي وجهة نظر واسعة أو ضيقة جدًّا لكي تعجب رئيس تحرير أي جريدة معروفة.

وكثيرًا تخلى الكثير من هؤلاء المهنيين عن الكتابة نهائيًّا بسبب ضعف الهمة حيث يبذلون جهدًا في مقابل لا شيء. وتأمل وجهات النظر التي قمت بإعدادها بناء على نموذج 1-1 واسأل نفسك عمًّا تلك وجهات النظر تهم الجريدة التي تفضل النشر فيها، وقم بتعديلها إن احتاج الأمر ذلك.

وعلى فرض أنك قمت بصياغة وجهة نظرك فيجب أن تكتب حولها ولا تخرج عنها، أو قم باعادة صياغتها وتتطلب إعادة الصياغة دائمًا عندما لا تحتوي وجهة نظرك الأولى على ما تريد قوله. وتأكد من فحص أي وجهة نظر معدلة أمام جمهورك العميل المرتقب للتأكد من أنها ما زالت مناسبة لهم، وكثيرًا ما ينسى كثير من محترفي التدريس الحدود حيث يركزون على ما تتطلبه وجهة النظر الجيدة ومن يفعل هذا الخطأ ينتهي به الحال لكتابة مقالات مطنبة ومبهمة. وإذا كان لديك مشكلة في مقالة فتأكد عمًّا إذا كان يحدث لك هذا، وكن على وعي فكل مؤلف لديه أفكارا وحكايات عن توقعه في الحب يقوم بالكتابة عنها مع عدم ملاءمتها لوجهة النظر التي يكتب عنها.

وحذف هذه الأشياء من المقالة يعتبر جزء من تنظيم كتابة المقالة المنشورة. واحتفظ بهم للكتابة في مقالة أخرى حيث يكونوا مناسبين، وخذ وقتك في تطوير وجهة نظر جيدة في الجزء الأعلى في الأمام، ثم اكتب في المقالة حتى تفصل ما فيها هي فقط.



نموذج 1-2

وجهات النظر المكتملة وغير المكتملة

- ما الخطأ في وجهة النظر تلك؟
- التأمين الجيد على الممتلكات والكوارث الصناعية.

الإجابة:

هي موضوع وليست وجهة نظر، فهي ليست جملة كاملة، فوجهة النظر الكاملة هي: «التأمين الجيد يقدم وسيلة للمُؤمِّنِين على الكوارث والممتلكات حتى يميزوا بين خدماتهم» فوجهة النظر هذه توضح أن الكاتب يخطط لمقالة تسويقية عن المقالات العملية، أو كيف تقوم بالتمويل أو المدخرات من التكاليف، فهي تركز بوضوح علي جمهور معين وعلى نقاط معينة.

وأيضًا صياغتك البارعة لوجهة النظر تتيح لك نشر مقالتك في الجريدة التي ربما كنت لا تتوقع النشر فيها. ذات مرة أنا وزميل قمنا بالبحث عن مكان لنشر مقالتنا في جريدة تجارية يقرؤها العديد من الباحثين. وهنا تكمن المشكلة حيث يريد رئيس التحرير مقالات موجهة لباحثين حقيقيين في حين أن جمهورنا الذي كنا نريده هو مسئولو الإدارة. ووجهة النظر التي اخترناها كانت «كجزء من تخطيط أنه يجب أن تفهم الطريقة التي يختار بها أقرانك أماكن معامل الأبحاث لكي تستطيع زيادة فرصك في مستوى المعيشة الذي تريده» «وأصبحت مقالة مناسبة لكل فئات الجماهير وقد تم قبولها».

وببذل مجهود قليل بجلوسك وكتابة اثنين أو ثلاثة وجهات نظر محتملة على موضوع مما يجعلها جذابة للنشر في مجلة دورية معينة يجب ألا يأخذ وقتًا طويلاً. وعلى فرض اختيارك لوجهة نظر واضحة فإن مهمتك في الكتابة ستصبح أسهل؛ لأنه ستقل

فكرة الميل إلى كتابة معلومات كثيرة في بناء ضعيف. لمقالة وسيقلل هذا أيضًا من متطلبات البحث.

تأثير الصيغ

الصيغ هي نموذج التعبير عن الأفكار، فهي تساعد في تحديد عناصر مقالتك، وعلاقة العناصر ببعضها البعض، ويستخدم هذا الفصل أكثر الصيغ شيوعًا الموجودة في صحف المهنيين والصحف التجارية وكيفية الصياغة وبالرغم من استخدام العديد من المهنيين للصيغ بلا تردد فقد قمت بإقناع عملائي بقيمتهم الحقيقية، والعديد يشعر بضعف الكتابة القائمة على الصيغ أكثر من الكتابات الأخرى، وهذا الاعتقاد ببساطة خاطئ.

وتجهل تلك وجهة نظر الأمثلة العديدة للكتابة باستخدام الصيغ التي من نوعية جيدة، فالصيغة التي استخدمها جون مورتمر في كتابة موضوعاته الجميلة عن رومبول ـ المحامي في البلاط القديم ـ والتي تم تجسيدها في التلفزيون ـ تم تلخيصها بدقة بواسطة دونلد. اى.وست لاك كاتب الموضوعات الغامضة الكوميدية.

وهذه هي صيغة رومبول: يقدم اللغز بشكل يدعو للتأمل ـ حق العمال في الامتناع عن العمل ـ على فرض ـ أو حق المواطنين في الصمت عند اتهامهم في التورط بأثم. وقد تم تحويل العديد من الشخصيات الثانوية في المسلسل للتورط في أنشطة تحتوي على اختلافات في نفس الموضوع (على سبيل المثال هل ستمتنع زوجة رومبول عن العمل من منزل رومبول؟) مما يسمح بوجهة النظر الثاقبة لرومبول. وبالمصادفة يقابل شخص ما رومبل ويخبره بالحقيقة التي تحل اللغز الأول. وعلى فرض عدم اكتمال الغرض والتحولات فرومبول سيأخذ هذه الحقيقة ليلتجئ للقضاء، ويقوم بإرباك هيئة الادعاء، وينسحب منتصرًا بخلاصة ساخرة موجهة إلينا حيث إننا الجمهور.

لا يسمح بالتغيير في المثال المذكور أعلاه أو حتى يتم التفكير فيه. وإذا كان الموضوع هو حق المواطنة في البقاء صامتًا ـ على سبيل المثال ـ فربما تتأكد من عدم وجود

شخصية في هذه القصة بالتحديد في أن تكون غير ملفتة حيث تظهر ممتنعة عن العمل بدلاً عن ذلك وسينتظر بأدب قصة امتناعه عن العمل.

استخدام الصيغة ليس مقيدًا بالخيال الخفيف أو العام، وقد تم وصف عناصر الصياغة لمسرحيات شكسبير بحرص عن طريق مارك روس of santa Barbara وقد استفاد دكتور مارتن لوثر كنج من الصياغات التي تعلمها في صياغة أحاديثه الشيقة.

وتكمن قوة الصيغة في الإنتاجية، وقد أوضحت هذه النقطة في أوراقي الاستشارية بسؤال العملاء لقول شيء مضحك بشرط عدم قول شيء سمعوه أو قالوه قبل ذلك، ويكون هذا في دقيقتين، ولم يكن شيئًا عجيبًا أن معظمهم ذهل من هذا الطلب، هذا المثال أوضح سهولة وسرعة الابتكار باستخدام صيغة معينة من الحرية الكاملة عن الابتكار، فالصيغة تحررك من المتطلبات الكثيرة حتى تكتب مقالتك مما يسمح لك بالتركيز على المحتويات، والصيغ لكتابة المقالات تكون أقل تقيدًا من صيغ كتابة القصائد الفكاهية ولكنها تفيد الكاتب بنفس الطريقة التي يؤلف بها الشاعر أبياته الشعرية. وتوجد قلة في عدد الصيغ التي تختار منها ومن بعض الصيغ الأكثر انتشارًا:-

- القائمة: هي أكثر الصيغ الأساسية والأسهل استخدامًا، وتستخدم بشكل شائع في المقالات التي تعبر عن الاتجاهات. وتقدم هذه الصيغة نقاط موجزة على جانبي القائمة مع ربطها معًا مع الهدف العام. وأنواع الصيغ هي عبارة عن مثال آخر بالرغم من قصرها وبساطتها إلا أنها تدخل ضمن كيف تقوم بالصياغة للفصل كله.
- عرض البدائل: يتم وضع مقدمة منطقية ثم بعد ذلك تفصل مع إيضاح المنافع من وجهات النظر المختلفة أو النهج، وتستخدم هذه الصيغة بشكل شائع عند قيام أنشطة جديدة في صناعة معينة وهي توضح لماذا تستخدم

طريقة مقبولة لحساب التكاليف والتي يمكن أن تكون خاطئة و تحديد البدائل هي أساسهذه الصيغة.

- وجهة النظر الأخرى: تعتبر مثل صيغة عرض البدائل فهذه الصيغة تتخذ اتجاه مغاير للصيغة الشائعة التي تم التطرق إليها لذا عند وجود اهتمام كبير حول أخلاقيات البيع المتقاطع قمت بكتابة مقالة لصحيفة وول ستريت موضحًا عيوب البيع المتقاطع واستخدامه باستمرار.
- حالة دراسة مصغرة: يتم طرح السؤال والإجابة عنه من خلال ثلاث أو أربع حالات دراسية موجزة حيث قامت مقالة بالإجابة عن السؤال «هل تقدم الاستجابة السريعة ميزة تنافسية؟» وربما تستخدم هذه الصيغة ويمكن لحالة دراسية أن توضح كيف أن الاستجابة السريعة تقلل من التكاليف وأخرى تبين زيادة وجهات نظر العملاء النوعية وأخرى للسماح بأسعار مغرية وهكذا. ويتم استخدام النوادر وأدوات البيع القوية في أي مهنة للقيام بهذا.
- المقابلة: من خلال ثلاث مناسبة قد قمت بتقديم آخرين في المؤسسة التي كنت أعمل فيها، وفي مرة منها جلست أمام معالج الكلمات وقمت بتقديم نفسي، وفي مرة أخرى قدمت قائمة بأسئلة لزميل والذي كتب تباعًا إجاباته وكل المقالات الأربعة تم طبعها في صحف مشهورة، وهذه الصيغة مفيدة وخصوصًا مع الصحف التجارية الذي يكتبها فريق التحرير، ويمكن أن تكون المقابلة ذو قيمة أعلى من المقالات المشار فيها لأسماء كتابها في بناء صيتك بسبب قيام الصحف بالبحث عن طريقتك كخبير.
- الموضة: تخفي الموضة بعض المهن كالأزياء حيث تقوم المقالات بعرض الموضة الجديدة التي تظهر على الساحة لمجموعة مختلفة من الجماهير عند ظهور واحدة جديدة مثل انتشار لون جديد على كل شيء بداية من ملابس

النساء إلى السيارات ومقالات التجارة الإلكترونية والتي تم كتابتها بلا شك لتوضيح قيمة هذه الأشكال الجديدة من الموضة بالنسبة لخاتمي المعادن وبائعي التجزئة الذي يبيعون بالتقسيط ولفئات أخرى. وتوجه المقالات الخاصة بآخر الأشكال الجديدة من Tax Shelter والاستثمارات إلى الأطباء والمحامين ما هي الموضة؟ وما أوجه الاستفادة منها؟ بجانب تلميح لكيفية استخدامها.

- أكثر فأكثر أو أقل فأقل:- تقدم هذه المقالات نتائج الدراسات المسحية أو دراسات أخرى ومقولة «يهتم أهل المهنة بمرونة تصميمات المكاتب بشكل أكثر من قبل» توضح كيف أن أهل المهنة تريد تصميمات تسهل لهم التعامل مع الطرق التكنولوجية الجديدة، وتخفيض عدد العاملين، والتأجير من الباطن، وتحريك وحدات العمل بشكل متكرر وهكذا.

الآن قم باختيار موضوع مناسب لعملك. وانظر كيف يمكن له أن يتغير عن طريق استخدام زوايا وأشكال صياغية مختلفة، ومن المحتمل ستجد أن واحدة أو اثنتين تكون مقالة حقيقية.

على فرض أنك أتقنت استخدام أشكال الصياغة في هذا المستوى فسنبدأ برؤية أسلوب الصياغة لدى الآخرين في مقالتهم التي تقرأها، ويمكن أن تطور طريقتك الصياغية فالصيغة الكتابية تتيح لك استخدام تركيب سريع لمقالة مما يسهل عليك الكتابة بسرعة، وهذا الشأن يتم تكريسه Billable Projects في محيط حيث يجب اختصار وقت الكتابة ضمن ساعات معينة.

عند اختيارك لشكل الصياغة ووجهة النظر فقم بتدوين كل النقاط التي تريدها، ثم أعد كتابة القائمة مع تنظيمها في سياق التركيب التي تتضمنه الصيغة. قم بحذف وإضافة النقاط كما يحتاج لذلك، والآن أنت مستعد للكتابة.

قم بهذه التجربة إذا كنت تريد رؤية وجهات النظرالمختلفة وأشكال الصياغة

لكتابة المقالة بسهولة. قم بقراءة صحف عديدة في مجالك واختار واحدة من نوع ما كتبه المشاركين في الكتابة. طور وجهة نظر لمقالة بحيث يتم تسليمها لهذه الصحيفة والتي هي مختلفة عن الغرض الأساسي في مجال خبرتك .

حدد النقاط الهامة لمقالة متمركزة على وجهة النظر تلك باستخدام صيغة لحالة دراسية مصغرة. من خلال خبرتك أو ما صادفته.. اختار ثلاث أو أربع حالات حيث توضح كل واحدة تظهر كيف أن المهنيين يضعون قيمة ما في موقف ما مثل «الثقة ـ المواضيع أخذ القرار والبصيرة الثاقبة ـ على سبيل المثال» ثم اجلس واكتب مقالاتك وقرر الوقت التي ستستغرقه ويجب أن تلخص الخاتمة ووجهة نظرك.

اعرف ما يحبه رؤساء التحرير.

تزيد فرصة قبول المقالات للنشر عند تقديمها بطريقة تسهل من مهمة رئيس التحرير عند التعامل معها بعض الناشرين يوضحون كيف أنهم يفضلون طريقة النظر على ما يراد تسليمه على دليل الكتاب على المواقع الإلكترونية وفوق هذا التسليم جيدًا يعني فعل الآتي:-

- ترك هوامش كبيرة «تصل واحد وربع بوصة» ومسافة زائدة في بداية المقالة (واحد وثلث): حيث يتيح ذلك للمحرر كتابة الملاحظات بسهولة حيث ما زال عديد من المحررين يراجعوا النسخة المطبوعة بالرغم من زيادة الطلب علي التسليم الإلكتروني فقط. ويجب تكتب المقالات على سطر وسطر لهذا السبب.
- اكتب اسمك وعنوان المقالة في الوسط أعلى كل صفحة. وهذا بسبب أن عديد من رئيسي التحرير يتخلصوا من النسخة المطبوعة وإذا سقطت منك ورقة من المخطوط الغير مثبت.. فيمكنه أن يكون سهلاً أن يقلد أحد ما كتبته. وبسبب هذا السبب الغريب: إذا قمت بتسليم مقالتك في صورة نسخة مطبوعة فاستخدم دبوسا ثابتا لتثبيت الأوراق، ولا تستخدم

ماسك سلكي حتى تمسكهم معًا.

- قدم عدد تقريبي للكلمات في الصفحة الأخيرة: سيضطر رئيس التحرير لفعل ذلك إن لم تفعله وتقوم معظم برامج الكتابة بهذا بسهولة ففي برنامج مايكروسوفت للكتابة انظر في قائمة الأدوات لخانة عد الكلمات.
- ضع جداول ورسوم بيانية ورسوم وأشكال توضيحية وصور وأعمدة جانبية حتى تنعش النص. بعض الصحف تريد أو تفضل نسخة مزودة بصور ضوئية.
- قدم عناوين رئيسية في المكان المناسب: العناوين الجذابة لا تزيد فقط من التتابع المنطقي للمقالة بل تجذب انتباه القارئ (ورئيس التحرير) .
- اذكر في خارج الرسالة الإلكترونية أنك قدمت هذه المقالة له فقط حيث لا يضطر رئيس التحرير أن يقلق من نشر المقالة في جريدة منافسة عن قبولها نشرها.
- قم بكتابة جملة واحدة لتوضيح ارتباط موضوع المقالة بقراء الصحيفة وذلك في نفس الرسالة الإلكترونية. ولا تضع هذه على عاتق رئيس التحرير.
- لخص المقالة في جملتين أو ثلاث جمل: تأكد من توضيحك للنقاط الهامة.
- قدم المقالة في الشكل المقترح من قبل المؤلف حيث التناغم في الطول والشكل والمحتوى مع ما تقدمه فعلاً الصحيفة: سيزيد هذه من أوجه الاستفادة حيث يظهر الشكل ما تريده.
- تكيف مع تعليمات أخرى عند التسليم: دائمًا يوضح ذلك في المجلات أو في دليل كتابها.

باتباع ما ذكرته ستجد أن كتابة المقالة تصبح أسهل وأسرع ويزيد النشر.



قم بزيادة مبيعاتك من خلال مقالاتك..

لا يجب الاعتماد على المقالات في زيادة المبيعات بالرغم من حدوث ذلك كثيرًا. فهي لن تزيد من عدد العملاء المأمول والثابت والذي يجب أن يتضمنه النشاط الأول لزيادة المبيعات.

وبالرغم من هذا توجد بعض الأشياء التي تستطيع فعلها لزيادة قوة مبيعاتك من خلال المقالات التي تنشرها. تأكد من ظهور اسمك ومؤسستك والمدينة التي توجد فيها المؤسسة في المقالة. ويتم هذا دائمًا في وصف المؤلف. لن تشير جرائد قليلة الي المدينة التي يقع فيها مشروعك وفي مثل هذه الحالات من المحتمل أن تذكر ذلك في نص المقالة. كن حذرًا في ذلك حيث العديد من الصحف لا تقبل مثل هذه المقالات .

وترحب بعض الصحف ـ خاصة الصحف التجارية ـ بتقديمك عرض لإرسال شيء ثمين للقراء. ودائمًا نسخة من تقرير ممن قمت بكتابته وبطلب التقرير يعرف القارئ نفسه بأنه عميل مرتقب. وسيرى دائمًا رئيس التحرير هذه التقرير للتأكد من أنه لم يكن نوع من الشهرة أو شيء يحرجه مثل طبعة ثانية في صحيفة أخرى. أحيانًا يجب تقديم العروض في خطاب لرئيس التحرير بعد نشر مقالاتك، ومن الأجدى سؤال رئيس التحرير عن نشر العرض إذا كانت تريد ذلك.

تعتبر وجهات النظر وأشكال الصياغة والبحث مظهر مهم من مجهودك التسويقي، فالأدوات العملية لتجارتك تستخدم للزيادة من كفاءة خدماتك كمحترف وتزيد من كتابتها ونشرها.

* * *





حالة دراسية: المتحدث.

قبل فرانك منصب حكومي في الإدارة القانونية بعد التدريس في كلية الحقوق لمدة عامين، وبعد العمل لصالح مؤسسات قانونية كبيرة عديدة، وبسبب موقعه الجديد تقوم الجامعات واتحادات المحامين بدعوته كثيرًا لإلقاء كلمة، وقد لاحظ فرانك مدى سوء المتحدثين في خلال مؤتمر عقد مؤخرًا، وقد رأى استحقاق المستمعين أفضل من هذه، وبالرغم من عدم إلقائه كلمات قبل ذلك قد قام بصقل مهارته التي تحسنت عند عمله كمدرس حيث قضى ساعات في تحسين الحديث الذي يشكل أهمية لدى المستمعين وتدرب. قد أحب المستمعون كلماته، وقد دعي كثيرًا لإلقاء كلمات في محافل أخرى.

ومع تحسين شهرته كمتحدث إلا أنه استمر في الإعداد جيدًا باحثًا عن عناصر جديدة من أجل استمرار جودة أحاديثه، وقد سعي إلى تحسين العلاقات مع أفراد من مستمعيه، ومع من يطلبه للتحدث وبعد كل حديث يقوم بتفحص استمارات التقييم التي يملؤها المستمعين ليتعلم من التعليقات التي تساعد في جعله أفضل، ويقوم أيضًا بمواصلة العلاقات مع ما يقدر مع عديد من الناس عن طريقة الكتابة لهم، وقد ذاع صيته كمتحدث يعتمد عليه.

عندما عاد فرانك للعمل الخاص كشريك في مؤسسة كبيرة استمرت الدعوات أيضًا ومع زيادة الفرصة كاعتباره خبير فقد بدأ في استقبال مبيعات من الناس الذين سمعوه يتحدث ومع إدراكه لقوة المنصة فقد قام بزيادة مجهوداته عن طريق طرق عديدة، فقد حول الأحاديث إلى مقالات، مكتسبًا قيمة مضافة مع العمل الزائد قليلاً، وقد بدأ بتحسين أحاديثه في منطقة معينة في مجاله التي لا يتطرق اليها كثيرًا الآخرون مما يزيد احتمالية دعوته لإدارة حلقات نقاشية ومؤتمرات، وبسبب أنه كان متحدثًا ناجحًا فقد سعى الآخرون كثيرًا لاستخدام أفكاره في تحسين مضمونات أحاديثهم في المؤتمرات، ومثل هذه النقاشات تزيد من عدد الدعوات الإضافية، وقد استمرت المبيعات حيث يقوم شركاؤه بتسويقه للعملاء كخبير في مجاله، وقد أصبح معروفًا بصائد الصفقات في مؤسسته.


حالة عملية : الراوي.

تحب وندي راوية الموضوعات مع إيجادها لذلك حيث تصبح الأحداث التي لا يلاحظها الآخرون موضوعات مرحة عندما تقوم وندي بروايتها ويبحث الناس عنها في التجمعات ويتذكرها الناس بعد ذلك، وعندما يتحدثون معها تتذكرهم وندي وتذكرها بحدث يضحكهم وهي تسعد بذلك.

وقد ترجمت وندي هذه القدرة لاجتماعية إلى طريقة خاصة في التسويق حيث قدمت خدمات استشارية في التسويق إلى القطاع العام والجمعيات الخيرية حيث ينتشر الآلاف منها في الدولة وسنويًا تتقابل مع عدد كبير من تلك المجموعات في كل ولاية وأقليم وتوجد منظمات قومية عديدة أيضًا فهم يبحثون دائمًا عن متحدثين جيدين وبناء على قدرتهم في الرواية قد تم دعوة وندي للتحدث في مثل هذه المناسبات، وفي وقت قصير أصبحت مسلية للناس عند وقوفها على المنصة في مؤتمر أو على رأس منضدة العشاء، وفوق ذلك يستقبل المستمعون موضوعاتها على أنها رسالة.

في وقت قصير صيتها كمتحدثة جلب لها العديد من الدعوات من التي تتوقعها.

فالأمر الذي بدأ كأنه مهمة تسويقية غير رسمية لتصبح طريقة بيع أساسية، ومع حدوث هذه التحول فقد بدأت وندي بعمل الآتي:

- تتقاضى رسوم على التحدث حيث تحول هذه النشاط إلى حملة تسويقية تمول نفسها بنفسها.
- تركز على الرسائل الهامة والمنتقاة التي تدعم الأوضاع التسويقية الأساسية للشركة.
- لاستغلال الوقت قد قامت بالاستثمار في التحدث حيث أعادت استخدام نفس الأحاديث مرات عديدة مع تحويلها لمقالات وفصول كتاب مع جمع أسماء المستمعين لأحاديثها حتى تستمر في التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني.
- وأخيراً طورت هذا إلى سيمنار كل يومين حيث يدفع العملاء العميل المرتقب ون لحضورها وقد ذاع صيتها وبناء على هذه وأنشطة أخرى ترقت وندي وأصبحت رئيسة للمؤسسة.

الأحاديث عبارة عن مقالات، ولكن بوجوده ومثل كتابة المقالة يساعد الحديث العام في بناء شهرتك كخبير، فالجمهور صغير ولكن الأثر كبير فأنت تقريبًا يتذكرك شخص استمع لك كثيراً وأنت تتحدث أكثر من الذي قرأ مقالاتك؛ لأنه شاهدك وأنت تتحدث.

فمقابلة الجمهور وجهًا لوجه تزيد من الارتباط العاطفي الذي لا يمكن مع قراءة مقالة، ويزيد هذا من راحته لاتصال بك لاحقًا وتزيد فرص التحدث مباشرة مع جمهورك كثيراً، والحصول على أسمائهم وأرقام تليفوناتهم التي تتيح لك التواصل معهم.

يتحدث المهنيون كثيراً مثل المتحدث والراوي وتزيد شهرتهم كمتحدثين ووقوفهم على المنصات، ويزيد هذا من سيل ثابت من المبيعات لشركاتهم عند إيجادهم

لذلك ويتحدث بعض المهنيين نادرًا أو لا يتحدث مطلقًا بسبب ثلاثة أسباب: الخوف من الحديث العام وعدم الاطمئنان لقدراتهم الخطابية أو نقص قدرة الوقوف على المنصة.

 فهم الخوف من الحديث العام:

الخوف من الحديث العام شكوى عامة، ولو شعرت بهذا سيساعدك في إدراك أن خوفك يشاركك فيه الآلاف بما فيهم المتحدثين حتى إن المتحدث المتمرس سيشعر بألم في المعدة عند وقوفه أمام جمع كبير أو مهم من المعتاد عليه والمتحدثين تعلموا كيفية التعامل مع الخوف بل وتحويله إلى ثقة في قدراتهم ولا يتركوا خوفهم يقف أمام إنجاز أعمالهم.

ولو كنت تعاني من نقص في الثقة في قدراتك الخطابية فأنصحك بأخذ واحدة من دورات تدريب المهنيين المتاحة في كثير من المراكز وحتى المتحدثين المهرة يمكن لهم من الاستفادة من تلك البرامج التدريبية، وقد أخبرتني بام ياردس ـ رئيس معهد استشاري الإدارة والمهنيين المتميزين ـ أنها تأخذ دورة في مهارات التقديم مرة سنويًا على الأقل، وتبرز قدرتك الخطابية المتميزة العامة من خلال مظهرك وحركاتك ونبرة صوتك مثل مضمون خطابك. وتستطيع التحكم فيها جميعًا، وتعلمك الدورات كيفية إدارتها بكفاءة وركز على سلوكياتك عند التحدث لكي تلاحظ تأثيرتها حتى تغير من سلوكك. لقد شاهدت كثير من الأفراد يحسنون مهارتهم وثقتهم تمثيليًا من خلال تلك البرامج التدريبية.

وإذا لم تستطع حضور مثل هذه البرامج التدريبية فاقرأ كتب جيدة تهتم بهذا الموضوع. يجب عليك أيضًا أن تراقب أداء المتحدثين المتميزين عند إتاحة الفرصة لك لذلك بل نافسهم ولا تنس قراءة الفصل السابع عشر من هذا الكتاب.

وبحضوري أي مؤتمر أتعلم من مراقبة المتحدثين الآخرين وأنا لا أكتفي بالتعلم من هؤلاء بل أحاول معرفة معدل المتحدثين ضعاف المستوى، وعلى مر تجربتي

أدركت أنه لا يجب أن يمتلك الشخص القوة الخطابية التي كانت لدى ونستن تشرشل أو دكتور لوثر كنج لكي يؤدي مثلها في العروض التجارية. كثير من المتحدثين ليسوا على النحو المناسب، وما زال قليل منهم يتدرب بل يتفحصوا ملاحظتهم صمتًا أو يقرأوا الكتب. وسأتطرق لتلك المسألة لاحقًا.

اعتلاء المنصة:

بعض متحدثي المنصة أكثر إغراءً من الآخرين، ولكنه توجد فرصة كبيرة لكل شخص. كثير من الهيئات تحتاج بشدة إلى متحدثين ويرغبون في إعطائك فرصة إذا قدمت نفسك جيدًا، ودائمًا تتطلب توسيع دائرة الشهرة البدء بعدد صغير من الجمهور إلى عدد أكبر، ومن العادي إلى الأكثر تميزًا، وحتى مارتن لوثر كنج ـ المتحدث الأول في أمريكا في النصف الأخير من القرن العشرين. ومبكرًا كجزء من التدريب اقبل أي فرصة مقدمة لك. أنت يمكن أن تعرف فعليًا كثير من المجموعات التي توجه عملك لديهم ولو كنت لا تعرف فحاول باتباع النقاط الآتية:

قم بسؤال آخرين يعرفون ذلك:

ذات مرة كنت أريد أن أتحدث إلى موظفين هامين، وقد وجدت أن مثل هذه الاجتماعات لمؤسسة تجارية كبيرة تجذب مديرين من مستوى أقل، وبالسؤال حول ذلك أنه لا توجد هيئة تتناسب مع هدفي وتؤدي بعض المجموعات الصغيرة في كل منطقة كبيرة دور مكان التجمع السوقى العميل المرتقب .

تعرف على المجموعات: استشر منظمات التجارة المحلية والمهنيين وهذا المنشور متاح في كثير من المكتبات وعلى شبكة المعلومات الدولية ادخل لموقع www.associationexecs حيث تسهل لك تقديم معلومات قيمة عن آلاف الهيئات عن أغراضهم وعدد الأعضاء والاجتماعات.

وعلى فرض أنك أدركت المجموعة التي تتحدث لها فحاول حضور اجتماعات قليلة تختلف أشكال الأحاديث الخطابية من هيئة لأخرى، فالبعض يفضل المتحدثين

أفراد والآخر يفضل الحلقات النقاشية، وأنا أعـرف هيئـة تقـوم دائمًـا بوضـع مـوظفين اثنين مع مستشار تم تأجيره وبالرجوع للاجتماع ستعرف أشكال الخطابة المتاحة، ومـا هي المواضيع الجذابة، ويمكن أن تقابل أفراد أو مجموعـات عمـل. إن أمكـن تفحـص منشورات لمنظمة ما لكي تأخذ إحساس ما يجـذب الأفـراد وتظهـر الكلـمات التـي تـم إلقاءها في المؤتمرات في شكل مقالة لاحقًا في منشورات المنظمة.

ويمكن لأفراد مجموعات العمل أو المجالس أن يخبروك بالإجراءات اللازم اتخاذها عند اختيار متحدثين، وما هي أنواع المتحدثين الذي يبحثـون عنهـا. عـلاوة عـلى ذلـك يبحث عدد كبير من الهيئات عن شيئين: القـدرة القويـة للتحـدث والمضـمون القـوي، وكثير منهم يضحي ببعض من المضمون في سبيل قـدرة المتحـدث عـلى امتـاع وتسـلية الجمهور حيث إنهم يدركون الآثار السلبية التي يتحملهـا الجمهـور. هـذا يعنـي أنـك تحتاج لضبط كلا من قدرتك الخطابية ومعرفة الموضوع عندما تقدم نفسك.

وأكثر اثنين من الطرق الشـائعة للاختيـار تسـتخدم كثـيرًا معًـا فـالأولى هـي الآراء التحكيمية حيث يسأل الأعضـاء أو أفـراد آخـرين إعطـاء الاقتراحـات، وفي مثـل هـذه الحالات يجب أن تعرف من تتصـل بـه لأخـذ الاهـتمام، وأنـا أنصـح بمكالمـة تليفونيـة مبسطة للشخص المناسب حيث تقول بأنك سمعت بأن الهيئـة تبحـث عـن متحـدثين وأنك يمكن أن تتحدث في موضوع معين، وأسأل عمّا إن كان بإمكانك إرسال ملخصا لما تفضل التحدث فيه بالإضافة إلى معلومات قليلة عن نفسك، ثم بعد ذلك أَنْـهِ المكالمـة الهاتفية، وعلى فرض فحص شخص بما يخصك فإنك حققت مكسب قوي.

والطريقة الأخرى لانتقاء المتحدثين، وهي طلب العروض من خلال السيرة الذاتيـة C.V.، ويتطلب ذلك ملخصا جيدا لأحاديثك وخبراتك.

ولو أرسلت خطاب أو بيان يجب أن تتضمن مايلي :

- كلمة تختص بالموضوع: يجب أن توضح أهمية الموضوع الذي تريـد تقديمـه للجمهور، ويمكن أن تربط الموضوع بالهدف الذي يريده كثير من الهيئات في

اجتماعاتها السنوية والقدرة على تناسب مستوى معين من الخطابات مع موقف معين يبرز الاختلاف بين القبول والرفض.

- ملخص مختصر: تكفي ثلاث أو أربع جمل وصفية حيث تركز على أوجه الاستفادة التي يحصل عليها الجمهور.
- السيرة الذاتية: سيميل القارئ إلى معرفة السبب في تفضيلك للتقديم وتعتبر ورقة صغيرة عن سيرتك الذاتية التي تركز على معرفتك للموضوع التي تأمل في توجيه أقوى دليل واضح، وتعتبر النسخ من المقالات التي كتبتها مع قوائم الجمهور التي تحدثت لها أدلة مساندة لك.
- خبراتك السابقة كمتحدث: بتقديم دليل على اعتمادك كخطيب فإنك ستميز نفسك عن الآخرين. ويعتبر إيجاد شخص لجذب الجمهور مهمة صعبة، ويمكن أن يتحول شخص رائع ومتألق في المحادثات الفردية إلى تمثال صامت عند وقوفه على المنصة ولجان البرامج تخشى ابتلاء أعضاءها العميل المرتقب ين بمثل هذه الأشخاص، والشخص الذي يستطيع إظهار قدرته على الحديث جيدًا سيكون ميزة عند الاختيار حيث يكسب دائمًا الشخص الذي يقدم جيدًا في أكثر عمليات الاختبار بغض النظر عن تميز أدائه الفعلي وأي شخص يرغب في أن يكون خطيبا يجب عليه أن يزيد من أوراق اعتمادك كمتحدث، ويجب أن يشتمل هذا على الآتي:
  - ✍ دليل خبرة: يمكن أن تقدم ثلاث أو اثنتين من أوراق الاعتراف بقدراتك الخطابية، وذلك عن طريق آخرين قد سمعوك وأنت تتحدث.
  - ✍ قوائم المنصات: تعتبر قوائم الهيئات التي تحدثت على منصاتها دليل قوي حيث سيفترض المقيمون لقدراتك دائمًا أنك تتحدث جيدًا بسبب قيامك بهذا كثيرًا.

✍ خطابات الشكر: ترسل كثيراً خطابات شكر للمتحدثين فاحتفظ بأي واحدة منها تشير إلى الأشياء الجيدة التي أثرت بها على الجمهور حيث يمكنك ذلك من إرسال نسخ مع طلبات مستقبلة للتحدث على المنصة، وعلاوة على ذلك يمكنه أن تطلب مثل هذه الخطابات التي تعطى دليلا على قدراتك في التحدث.

✍ تقييمات المتحدث: كثير من الهيئات تطلب من الحاضرين ملء استمارات تقييم للمتحدث، ودائمًا اطلب نسخة من النتائج، وتكمن قيمة هذه الاستمارات إذا أظهرت مقارنة بينك وبين الآخرين حيث هذا أفضل من تقديرك منفردًا.

وعند عدم استخدام استمارات التقييم أقوم أنا بإعدادها لنفسي، وقد سمح لي ذلك بإظهار قدراتي في حلقات نقاشية لا تقيم دائمًا مثل دورات التدريب الداخلية ونموذج لاستمارة نموذجية يعرض في تدريب 2-1. ويجب طبعًا اختصار النتائج ..واطلاعك على التقييمات سيساعدك في تطوير حديثك. لو كان ضروريًا تفحص النتائج الموجزة عن أدائك بدقة لتركز على التعليقات الإيجابية.



نموذج 2-1

عينة من استمارة لتقييم المتحدث

الحدث: ....

التاريخ: ....

المكان: ....

عنوان الخطاب: ....

المتحدث: ....

من فضلك ساعدنا عن طريق تكملة التقييم الآتي:

الموضوع:

ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف
5	4	3	2	1

المتحدث:

ممتاز	جيد جدًا	جيد	مقبول	ضعيف
5	4	3	2	1

تعليقات عامة: ....

....

ما الشيء الذي وجدته مفيدًا كثيرًا؟ ....

....

ما الذي يستطيع أن يتحسن؟ ....

....

الاسم: الشركة:

استخدم هذه النتائج التقييمية على قدراتك في التحدث بنحو مختلف حيث لا يوجد أحد يؤدي على النحو المأمول في كل مناسبة. النسب ستختلف تبعًا لطبيعة الجمهور، وتكرارك لاستخدام الموضوع في السابق، وقدرات المتحدثين الآخرين. ويجب التعامل بنفس القدر مع الخطابات والطلبات التي يمكنك أن تقدمها كعرض لعميل مرتقب، ويجب أن تكون دقيقة وواضحة، وفي شكل جذاب لتسهيل المهمة على المتفحص لها، وسيتواصل هذا مع جدية اهتمامك.

قد حان الوقت للتحدث في أشياء كثيرة:

على فرض أنه تم دعوتك للتحدث فيجب عليك أن تجهز للحدث الذي ستتكلم فيه. توجد بعض الإرشادات للقيام بهذا للقيام بهذا، ومع ذلك يركز هذا الفصل قليلاً على إعداد وتقديم الأحاديث من كسب الفرصة للتحدث في المكان الأول، واستغلال الفرصة كمحرك لبناء شهرتك وزيادة المبيعات لدى مشاريع تجارية جديدة، وتم عرض الكتاب الجيد الخاص بإعداد الحديث وتقديمه ومدونة جيدة على هذا الموضوع في الفهرس، والكثير من نقاط الفصل الأول الذي يتحدث عن وجهات النظر وأشكال الصياغة في الكتابة يمكن استخدامها في تكوين الحديث.

ويتم تقديم إرشادات قليلة عن طبيعة مناسبات القاء الكلمات هنا حيث لن تجدها في مكان آخر:

1) لا تتكلم كثيراً: أكثر أشكال الأحاديث الشائعة التي يتم إلقاؤها أمام الهيئات هي المتحدث الوحيد أو الحلقات النقاشية، وتستمر كثيراً منها من ساعة إلى ساعة ونصف كليًّا. يجب ألا يتحدث المتحدث الوحيد أكثر من نصف ساعة تاركًا نصف ساعة للأسئلة. إذا استخدمت شرائح أو شفافات فتحكم في عددها حيث يعتبر هذا طريقة جيدة لضبط طول الوقت التي تتحدث فيه، وأنا أعرف أنه لا يمكنني تقديم أكثر من 15 شفافة في نصف ساعة. إذا كان هذا هو حد الوقت لدي فأجبر نفسي على عدم استخدام عدد أكبر من هذا.

وهـذا بالتـالي يجـبرني عـلى تحديـد مضـمون مـا أقدمـه. ويخصـص دائمًـا للمناقشات من 10 الى 20 دقيقة ، ولو فشلوا في ضبط نفسهم فإنهم يخاطروا بإظهار نفسهم غير مبالين للمتحدثين الآخرين أمام الجمهور.

2) كن مثيرًا للجدل: يستخدم أكثر المتحدثين نجاحًا في عالم اليـوم الشـكل المثـير للجدل كواحـد ضـمن الأشـكال الأساسـية، ويجـد كثـير مـن النـاس صـعوبة في الاحتفاظ بنبرة غير رسمية عند الوقوف أمـام الجمهـور، وللقيـام بهـذا يتطلـب منك تجنب استخدام الكلمات الرسمية والطويلـة حيـث الأبسـط منهـا أفضـل، وعند تدربك استمع إلى ما تقوله أو دع شخصًا ينتقـدك لـكي تسـتطيع تعـديل بعض الكلمات أو العبارات المستخدمة مثل: «لقد تأثروا بطريقتنا» «أحبـوا مـا قمنا بعمله» عند بدء تقديمك بسؤال جمهورك سؤال مباشر سيساعدك هـذا في الاحتفاظ بالشكل المعاصر، واطلب منهم رفع الأيدي أو ذكر بعـض التعليقـات، وهذه المحادثة الموجزة مع مستمعيك تساعدك في استخدام النبرة الصحيحة.

3) تدرب بدون نص مكتوب: دائمًا أقوم بكتابة الحديث قبل التمرن عليه. وعنـد بدء التدرب اترك النص بعيدًا وكثيرًا، احتفظ بكتابة 4 أو 5 نقـاط عـلى الأشـياء الهامة، أو ملاحظات على الحقائق والأشكال التي يمكن أن أنساها. والغرض منه كتابة الحديث هو تدريب أفكاري وليس بغرض كتابة نـص الحـديث ، وسـبب صعوبة البداية والنهاية أحيانًـا سـأتذكر السـطور الأولى والأخـيرة، وعـلى سـبيل الراحة ألجأ للتدريب لكي أتكيف مـع الموضـوع الـذي يمكـن أن يـأتي لي حيـث أحتاج له، وتأكـد مـن أن السـطر الأول معـاصر في نبرتـه، وأنـا أعـرف مهنـدس معماري كان قادرًا على تحويل أسلوب ممل ومتجمد إلى أسلوب أكثر جذبًا عن طريق البداية بكلمة بسيطة عن خبرتـه: «عـن طريـق بعـض تصـاريف القـدر قمت بتصميم بعض مراكز المؤتمرات بشكل أكثر من أي شخص في العالم».

إن أمكنك وتدربت مع مدرب ينتقدك فاطلب منه أن يذكر لك أي شيء يجـول في خاطره بخصوص أدائك. معظم المدربين لا يقوموا بذلك بـدون أن تطلـب ذلـك مـنهم شاعرين أن مسئوليتهم تكمن في الانتباه لأدائك أكثر من انتقادك، وإذا توقفت بسـبب هذا فراجع مضمون حديثك والكلمات التـي تسـتخدمها التـي أدت إلى سـوء تقـديمك هل قدمت تفاصيل أكثر من اللازم؟ هل توضح حكاية أمر معين أكثر مـن مـا يوضـحه الوصف؟ هل قيمة ما تقوله واضـحة للمسـتمع؟ هـل تحتـاج لتغيـير نـبرة الصـوت أو زيادة قوة الصوت أو إظهار بعض المشاعر في تقديمك؟

لا تتوقع أن تشعر بالتميز أثنـاء التـدريب، ونـادرًا مـا تحقـق جلسـات التـدريب النتيجة المرجوة ولكن عليـك أن تتـدرب مـرتين أو ثـلاث مـرات في تـدريبات حقيقيـة فعندما تقف و تتحدث بصوت عالٍ سيتحقق ما ترجوه.

وستساعدك معرفة حجم الجمهور وشكل القاعة في إعدادك للحـديث، فالمضـيف يمكن أن يعطيك تقييم للسابق ووصف للاحق.

 استغلال اللقاءات التي تتحدث فيها لزيادة المبيعات:



زيـادة مبيعـات جديـدة لصـالح المشروع التجاري هي السـبب الـرئيسي في البحـث عـن اللقـاءات، وسـتكون ناجحًا أكـثر إذا درسـت هـذا، وبـالرغم من رغبتك في التحدث لعدد كبـير مـن الهيئات لكسب الخـبرة في المقـام الأول فعند تحقيقـك لشـهرة فإنـك تريـد أن تكـون أكـثر ذكـاءً فركـز فقـط عـلى الجمهور الذي تستطيع أن تستفيد منه، وتشمل عوامل التقييم حجـم الجمهـور والنسبة المئوية للعملاء العميل المرتقب ين من خلال حاضرين آخرين، وتكلفـة الوقت والمال في الحضور. فقد قبلت مرة ما دعوة للتحدث بدون إجـراء البحـث

المبدئي، ووجدت أنني فعلت هذا في مقابل ضياع يومين بما فيها وقت السفر للتحدث لمجموعة ليس عندها عميل واحد مرتقب، ولم أفعل هذا الخطأ ثانيًا.

يجب أن تخطط أيضًا لحضور المناسبة كلها التي تتحدث فيها، ولو استمرت طوال الليل أو لأيام عديدة ويسمح هذا لك بالآتي:

- إثارة المتعة في تقديمك وزيادة عدد الجمهور.
- تحديد جمهورك مقدمًا.
- التقابل مع أفراد من جمهورك بعد التقديم وتحسين تقديمك والمناقشات الغير رسمية تؤدي إلى بناء علاقات تؤدي لمبيعات لاحقًا.

وتعتمد قدرتك على زيادة المبيعات على موضوعاتك ومحتواها ويقول دائمًا مدير المبيعات الذي بنى أكبر نشاط في مؤسسته ومتحدث متميز: «أنا دائمًا أعمل بمعدل حساب جديد لكل تقديم، ويجب أن يكون لديك خطاف ويساعدك لو أظهرت خبرة خاصة في حل المشاكل الصعبة أو تجنب القاسي وكثيرا من الأحاديث لا تفعل ذلك».

كثير من المبيعات تأتي عند تواصلك مع جمهورك بعد إلقاء الكلمة، وهذا يعني يجب أن تحتفظ بأسمائهم وعنوانيهم وأرقام تليفوناتهم. توجد طرائق عديدة لعمل ذلك، فمنها ما يحدث عن طريق وضع دائرة حول التوقيع في ورقة، وهذا ليس عمليًا، وقائمة الأسماء يمكنه أن يشاركها المنافسون في الحلقات النقاشية، وعندما تنجح فإنها تكون فعالة.

المدخل الآخر هي تقديم نسخ لتقديمك لكل من ترك لك بطاقات بمشاريعهم التجارية في نهاية التقديم، وهذا أسلوب شائع وفعال ولكنه يحرم الجمهور من أخذ النسخ للمنزل حيث يفضل الكثير هذا، وكبديل يمكن أن تقدم شيئًا آخر تقرير عن دراسة على سبيل المثال. الطريق الأخيرة التي استخدمتها مع عدد كبير من الجمهور هي طلب ملء استمارات المسحية مع عرض إرسال نسخ بالنتائج لمن كتب اسمه وعنوانه. ومواصلة العلاقة مع العميل يجب أن تحدث في خلال أسبوع أو ثلاثة أسابيع

بعد عرض التقديم. كما أن إرسال خطاب شكر للمستقبل على حسن ضيافته سيبرز في التواصل وإنعاش الذاكرة لتذكرك. تستطيع بعد ذلك التواصل عبر الهاتف مع أخذ فرصة توضيح الحاجة لخدماتك.

وإعداد حديث جيد يعتبر واحدًا من ضمن طرق زيادة المبيعات لمحترف، وهي أيضًا تساعد في بناء سمعتك وسمعة مؤسستك.

* * *



حالة دراسية: المصدر.



قَدَرًا طور دنيس خبرته في جـزء جديـد في قانون التأمين، حيث ذات مرة تسلم قضية مع زيـادة الـدعوات القضـائية التـي ترفعهـا مؤسسته للعديد من المأَمِّنِين، وقد تسلم بعـد هذه القضية قضيتين أخريتين. لقد اطلع دنيس عـلى كتيـب ينـتج سـنويًّا عـن طريـق مؤسسـة منافسـة في جـزء آخـر مـن قـانون التـأمين وتقـوم بتوزيعـه مجانًـا لعملائهـا والعملاء العميل المرتقب ين، ونظرًا لعدم وجود مثل هذه الكتيب لديه فقـام بإنتـاج كتيب خاص بتخصصه الجديد حيث قام بوضعه ليقابل احتياجات الوسطاء المسـئولين في شركات التأمين، وكان الكتيب الأول حوالي 10 صفحات فقط.

على مر السنين العشر التالية قام دنيس بمراجعة الكتيب سنويًّا أو كل ستة أشـهر، وقد وصل عدد صـفحاته الآن 300 صـفحة، وفي كـل مـرة يقـوم فيهـا بتطـويره يقـوم بإرسال خطاب شخصي معه. على مرِّ السنين فقد طور من وجود قائمة بريديـة خاصـة بأسماء الأشخاص الذين يهتمون بهذا الجزء الخاص في قانون التأمين، وذلك عن طريـق جمع بطاقات في المؤتمرات تحتوي على أسماء العملاء والعمـلاء العميـل المرتقـب يـن مع الرد على طلبات من أشخاص اطلعوا على الكتيب من خلال آخرين. واليـوم أصـبح

اسمه مقترنًا بهذا النشاط الخاص بسبب ما يبذله في هذا الشأن ، ولكن أيضًا بسبب معرفة من يهمهم الأمر بالكتيب. وقد أصبح مصدرا للمعلومات في هذا الجزء الخاص. فالكتيب عزز خبرته لدى معارفه الجديدة فاتحًا الباب لمن لا يعرفه «لو كانوا يعملون في الجزء الذي يعمل فيه سيتقبلون زيارة من مؤلف الدليل».

وقد قال موريس فولتون ذات مرة: والذي منحني أول فرصة للعمل بالاستشارة أنه في بداية عمله وبعد فترة قصيرة من الحرب العالمية الثانية استطاع إرسال رسالة بريدية و «يخطط للعمل لمدة عام» والحرب تغيرت وتنافس المهنيون بشدة حيث استخدم جميعهم تقريبًا الرسائل البريدية المباشرة في أنشطتهم التسويقية، وقد أدرك القليل منهم النتائج التي أدركها مديري السابق ولكنهم أصروا على ذلك لعدة أسباب:

أولاً: تبدو الرسائل البريدية المباشرة سهلة بمقارنة الوسائل التسويقية الأخرى وخاصة الآن حيث يتم إرسالها إلكترونيًّا، فلا تتوافر فيها إمكانية الرفض الموجودة في المكالمات التسويقية والتراسل يكون سريعًا بمعدل قليل من العناء الذي يبذل عند كتابة المقالات، وإجراء المقابلات، وكثير منها يكون نائبًا لك عند الطاقم الإداري.

ثانيًا: وهي رخيصة بل أرخص الآن بوجود شبكة المعلومات الدولية حيث نرسل الرسائل البريدية الإلكترونية والخطابات يوميًّا، وقليلاً عن هذا في كثير من الأحيان ونادرًا ما تفكر في التكلفة، وهي طريقة رخيصة الثمن لإرسال الرسائل لعدد كبير من الناس بالتأكيد، وأخيرًا هي طريقة مقبولة من قبل المهنيين لتسويق خدماتهم.

وتقريبًا يفكر دائمًا المهنيون الذين لديهم خبرة تسويقية قليلة في تكوين صفحة لموقع أو في إنتاج إعلان مطبوع ثم يتوصلون إلى إرسال الرسائل البريدية، ومع هذا لا تحقق هذه الرسائل كفاءة في جذب أي شخص.

ويمكن أن يكون إرسال الرسائل بالبريدا المباشر «وأنا أشمل الرسائل البريدية إلكترونيًّا» طريقة مثمرة لتسويق خدماتك، ولكنه يجب أن يتم هذا على النحو

الصحيح، وإتمام هذا على النحو الصحيح لا يكون سهلاً أو رخيصًا ولجعل هذا شيئا مؤثرًا يجب أن تعمل في نطاق عدد محدد من المتغيرات، والتي تشمل الآتي:

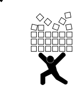
- الأهداف
- القائمة
- الوسيلة
- التكرار
- الرسالة
- العروض

وينسى أكثر المهنيين واحدة من هذه المتغيرات أو أكثر.


ما الذي عليك إنجازه:

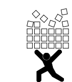
توجد العديد من الأهداف المشروعة لإرسال الرسائل بريديًا وأكثر هذه الأهداف وضوحًا:

- أن تذكر عملاءك السابقين والعميل المرتقب ين ومن تتصل بهم في مجالك بوجودك. والنشرة المتميزة تقوم بهذا الدور حيث تشير الرسائل إلى اهتمامك بالعملاء السابقين بالطريقة التي تعنيها بطاقات المعايدة بالنسبة لقريب تراه نادرًا. يفكر فيك العملاء عندما يكون لديهم حاجة أو عند تحدثهم مع شخص لديه حاجة إذا أنعشت ذاكرتهم من وقت لآخر، وكما تفعل الإدارة الاستشارية في أسبانيا فالرسائل تتضمن «انتبه! إنني ما زلت موجود» «انتبه ـ أنا أتذكرك» «انتبه! هذا ما أفعله».


بناء اسم لك:

تسهل شهرة اسمك الترحيب بك عند إجراء المكالمات التسويقية، فهي تزيد من ترحيب عميل مرتقب عند تحدثك معهم إذا أخذ اسمك من صديق له ويمكن حتى

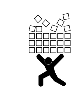
أن لا يعرف عملاءنا المفضلين بمجموع الخدمات التي تقدمها، والتي تتغير بمرور الزمن إرسال الرسائل بريديًّا يربط بين اسمك والعديد من الخدمات المعينة.

 زيادة مبيعاتك:

يستطيع قليل من محترفي التسويق إتمام صفقاتهم عبر التراسل بريديًّا ولكنهم يزيدوا مبيعاتهم المتميزة، ويسمح ذلك لهم بتركيز مجهوداتهم التسويقية على العملاء العميل المرتقب ين مع زيادة الاحتمال للربح.

 تنظيم مكالمة تسويقية:

كثيرًا ما يرسل محترفو التسويق رسائل بريدية إلكترونيًّا تعمدًا في دفع العملاء لطلب لقاءات معهم، وسأناقش هذا الاستخدام للرسائل البريدية الإلكترونية في الفصل السابع الذي يدور حول المكالمات التسويقية.ونادرًا ما تتحقق هذه الأهداف من خلال رسالة بريدية واحدة فيجب أن تقرر الهدف الأول من كل رسالة بريدية حيث يمكنه تكيف كل متغير تذكيري تبعًا لذلك.

 من تراسله بريديًّا؟

كثير من الرسائل البريدية المباشرة ستترك بدون قراءتها ونوعية القائمة التي تستخدمها تؤثر على نسبة الفقدان ستكون نسبة فشل التراسل بريديًّا أقل عند التعامل مع فئة جيدة من العملاء العميل المرتقب ين الذين يهمهم الأمر من نسبة الفشل عند إرسال الرسائل إلى قائمة تم اختيارها بشكل خاطئ.

وكثير من محترفي التسويق يستخدمون نوعين من القوائم: ما يبتكر منها، وما يبتاع منها.

فالقوائم المبتكرة تتكون من أسماء العملاء السابقين والعميل المرتقب ين التي تضم الباعة والموظفين والموظفين السابقين وعلاقات العمل الأخرى والأصدقاء. من

خلال تجربتي أدركت أنه كثير مـن هـذه القـوائم غـير متناسـق فقـد تكونـت صـدفة لإشباع حاجة معينة، وقد زادت عددها قَدَرًا، ويتم تحسـينها بشـكل ضـعيف، فـالنوع الأول للقائمة يخص نوع معين للرسائل حيث يحـدث تغيـير في العنـوان عنـدما تكـون الشركة صغيرة وتضم 2000 اسم، وبعد مرور عشر سنين أو عشرين سنة يمكن أن تضم الرسائل 12.000 اسم بدون الإشارة لوقت التسجيل كل منها أو آخر مرة تطورت فيهـا أو من الذي دون الاسم ولا يوجد إشارة لنوعية هؤلاء الناس «عمـلاء سـابقين ـ باعـة» ومراجعة قليلة للدقة والنسخ.

وتتنبه قليل من المؤسسات لإصلاح الخطأ الناتج، ويصعب تصحيح القـوائم فعـلى سبيل المثال يمكن أن يوضع العنوان والقسم في مجال واحـد عـلى قاعـدة الشـكل ات الأصلية، وعند استخدام تلك القوائم يمكن أن يتطلب ذلك تنسيق قائمتك عـن طريـق واحدة منها أو آخرون والتي ستكون مستحيلة بـدون تقسـيمها إلى مجـالات منفصـلة وبتحديد المجال ـ كما يمكن أن يخبرك أي متخصص في وضع قاعـدة بيانـات ـ يتطلـب تنقيح وتصحيح لدليل الاستخدام عند كل تسجيل.

وتميل قاعدة الشـكل ات إلى تـرك محـترفي التسـوق غـير الصـالحين عنـد تكـوين قاعدة بيانات لشركة تضم فئة كبيرة من العمـلاء، فهـم يجـدون أنـه حتـى يـتم تغيـير الشكل ات الخاصة بعملائهم خطوات عديـدة أو لا يسـمح بهـا حتـى فهـم يـرون أن الشركة تدخل على المعلومات التي أعطاها لهم العميل بناء عـلى علاقـاتهم الشخصـية ومعلومات مثل رقم هاتف العميل أو تـاريخ مـيلاده ويتطلـب أيضًـا النظـام الجديـد تطويع المسائل التي يبحث عنها المهنيون عند احتفاظ كل منها بقائمة الأسماء، وعلاوة على ذلك تتطلب قاعدة معلومات كثيرة من العملاء ربـط كـل اسـم بالشـخص الـذي يعمل في الشركة والذي حسن العلاقة مع العميل أولاً وكثيرًا تركه الأنظمة القديمة مثل هذه القوائم غير الواضحة، وفي كثير من الأحيان مبهمة التـي كانـت ميـزة في السـابق، وفي السابق عند ادعاء بائعين بامتلاك الحساب كانت تترك المسـألة مبهمـة والآن بـائع واحد فقط يتم تدوينه كصاحب للحساب مما يعني أنه على بائع أن يخسر.

ولو كان عندك قائمة غير منسقة فيجب عليك تعديلها بقدر الإمكان حتى تقل المشاكل حيث إنها تزداد وتكثر والتعديل المناسب يتم على ضوء هذه الخطوات:

1) التنقيح: استخدم عرضا مفصلا للقائمة لحذف ما يمكن حذفه من الأسماء المدونة، وتحديد من لا يكون دقيقا وهذا سيقلل من إعداد الأسماء التي تعدل.

2) التعديل: عدل قاعدة الشكل ات لتتناسب مع شكل إدارة العلاقات مع العملاء أو مع إدارة نظام الاتصالات التسويقية، ويجب تصفية القائمة على شكل دوري وستسهل كثيراً عليك شكل قائمة الشكل ات الجديد وطرق تحسين القائمة.

3) مراجعة الأسماء المسجلة التي يتم تحسينها فمنذ آخر سنتين أو ثلاث سنوات.

4) أن يراجع كل مهني من الذي تم تدوين أسماءهم في القائمة.

5) إرسال الرسائل بريديًّا من نوعية رجوع الطلب من الفئة الأولى «ويمكن هذا أن يتضمن في النشرة أو في أي وسيلة مراسلة منتظمة».

ويمكن شراء القوائم من مصادر عديدة:

1) قائمة بأسماء التجار.

2) الأدلة : يمكن لك شراء نسخ مطبوعة سواء من الناشر أو استخراج الأسماء من الدليل بنفسك، وقبل ذلك يجب أن تقرأ الإرشادات الموضوعة عند استخدام الأسماء، وذلك عن طريق الناشر، وأكثر الناشرين يتعمدون وضع أسماء خاطئة وعناوين للحاق بمن يستخدم ذلك بدون تصريح.

3) المجلات.

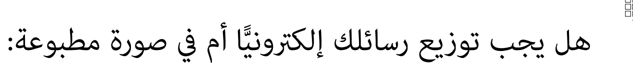
4) الهيئات التجارية.

ويمكن وضع قوائم خاصة لك لذلك اشتري فقط الأسماء التي تصلح لعملائك

العميل المرتقب ين، ويمكن وضع الأسماء تبعًا للمناطق الجغرافية وحجم تعاملات الشركة والصناعة والمنصب الوظيفي.

عند إعدادك لقائمة ستتساءل عن عدد الناس الذي يمكنك ضمه من شركة واحدة. ولا تعرف الشركات عن حجم خدماتك أو حتى لا يقومون بشرائهم ولكن الأشخاص تقوم بذلك، ويعتمد عدد الأشخاص في شركة ما الذين يجب أن يستلموا رسائلك على حجم الشركة «كلما زاد حجم الشركة كلما زاد عدد الناس الذين يجب أن يستلموا رسائلك» ويعتمد العدد أيضًا على نوعية التراسل «يمكن أن يكون الموضوع جذابًا قليلاً أو كثيراً».

وعند تخطيطك لإرسال الرسائل بريديًّا يجب أن تحدد القائمة أو القوائم التي تنوي استخدامها حيث يؤثر قرارك على المضمون والمحتوى. وعلى سبيل المثال قسم الاستشارة البيئية لإرسال التقارير المبدئية في صورة حالة دراسية عن الصهاريج التي تكون تحت الأرض في شركة بترولية تريد شراء قائمة بأسماء صناع الصهاريج التي تحت الأرض من أجل إكمال القائمة التي تحتوي على الموردين القدامى.



هل يجب توزيع رسائلك إلكترونيًّا أم في صورة مطبوعة:

الحرب بين التوزيع إلكترونيًّا والتوزيع عن طريق استخدام الورق تقريبًا محسومة لصالح الوسيلة الإلكترونية فالتوزيع الإلكتروني يتمتع بهذه المزايا:-

- يمكن أن تتبع من قام بفتح رسائلك ومن وصلت إليه رسائلك ويسمح ذلك لك بتحديد الأشخاص الذين يجتذبون لما تقوم به من خدمات وهذه ميزة كبيرة تحسب للوسيلة الإلكترونية على استخدام الورق.
- يصبح من السهل على المستلم لرسائلك أن يوصل رسائلك للآخرين بل ويستجيب لك بصورة أفضل من التعامل مع الأوراق.
- يفضل كثير من الأشخاص هذه النسخة الإلكترونية.

- تعتبر دائمًا أقل تكلفة من النسخ المطبوعة وخاصة عند إرسال الكثير.
- وتتمتع الأوراق بالمزايا الملموسة فعند وضع وثيقة إلكترونية في ملف فإنه نادرًا يتم فتحها، أما الوثائق الورقية فتتواجد على مكتب العميل مما تجبره على ملاحظتها وقراءتها في أي وقت ، والجماهير القدامى تفضل الأوراق ولو قمت بإرسال الأوراق فمن الأفضل أن تستخدمها عند وجود سبب قوي.

ما عدد المرات التي يجب أن تراسل خلالها؟

يعتمد إرسال الرسائل المباشرة مثل تقديم الإعلانات على تكرار العرض، ويجب أن تقرر عدد مرات التكرار مبكرًا، وإن لم تفعل ذلك فيمكنك أن تواجه نقص في الوقت أو في المال مما يحيل دون ظهور حملة متميزة.

ويجب أن ترتبط قرارات التكرار بالغرض، ويجب أن ترسل النشرات للعملاء السابقين لاستمرار العلاقة معهم مرتين أو ثلاث مرات سنويًّا وخاصة لو كانت هي وسيلتك الأولى للقيام بهذا، وستتطلب حملة دعائية عبر الرسائل للزيادة من شهرتك ومعرفة اسمك في صناعة معينة ثلاث أو أربع رسائل على الأقل وعلى التوالي تقريبًا، وإذا قمت بإرسال رسائل على نحو قليل من التكرار فمجموع كبير من عملائك سينسون ما جاء في الرسالة الأولى عند وصول الرسالة الثانية. تكفي حملة دعائية متضمنة رسالة واحدة لجذب عملاء مرتقبين إذا اشتملت على عرض كافي لجذبهم ويوجد توصيف للعروض فيم بعد.

ما الذي يجب أن ترسله؟

يعتمد وبشكل كبير نجاح مجهود إعداد الرسائل المباشرة على تصميم الرسالة التي ترسلها والشكل التي ترسلها في ضوئه وتحدد أهدافك كل منهما، وهنا يتم تقديم الأشكال الممكنة:

- الرسائل البريدية الإلكترونية: الرسائل هي الاختيار الأقل تكلفة بالنسبة

لمرسلي الرسائل ويمكن استخدام الرسائل الإلكترونية وحدها أو مع عناصر أخرى.

ولا شك في أنها أصبحت أكثر الأشكال التي يفضل المرسلون استخدامها، وعلاوة على ذلك يرمي الكثير منها ولا يفتح ، وقد لا يأخذ لحظة عن طريق المسئولين أو مساعديهم أو تطرد أتوماتيكيًّا حتى تضيع ملفات الرسائل ولتخفيض إمكانية حدوث ذلك فإنه من المهم أن تعرف المشاكل من خلال عملائك العميل المرتقب ين، وهذا ليس صعبًا فنحن جميعًا نتسلم رسائل كثيرة وبريد غير مناسب spam يوميًّا، ولماذا تفتح بعض من هذه الرسائل، ولماذا لا تفتح بعضها، وقد توصلت من خلال خبرتي أننا نفتح الرسائل الإلكترونيَّة تقريبًا عندما يضفي عنوان الموضوع شيئًا في شخصيتنا أو يكون مثيراً.

وقد أعطتنا معرفتنا بالعديد من الناس التي نرسل لهم أفضلية على البريد الأليكتروني spammers ويمكن أن نتوجه للمستلم بذكر اسمه الأول على سطر الموضوع ويفعل اعديد من المرسلين ذلك، ولكن تنقصهم المعرفة كثيراً لفعل ذلك، فإذا كان اسم المستلم كاثرين ونحن نعرف بأنها تنادى باسم كاى أكثر من اسم كاثي أو كات فيمكن لنا أن نميز رسالتنا عن الآخرين باستخدام اسمها على سطر الموضوع، وكما أخبرني سكرتير مسئول «يحب كل شخص صوت سماع اسمه» وإضفاء الذاتية يتطلب أن تكون كاى هي الشخص الوحيد الذي يدون على عمود العناوين في رسالتك الإلكترونية. وفي بعض الحالات تستطيع جعل الرسالة شخصية عن طريق ذكر سبب أهمية مادة الرسالة بالنسبة لها. وإن لم تستطع فعل ذلك فعلى الأقل اجعله مثيراً («كاى - هل الاتجاهات الجديدة إكسيك كومب أحدثت تغيير؟»).

- الإعلانات المطبوعة: تصنع الإعلانات المطبوعة مرسلي رسائل ضعاف؛ لأنها تميل أن تكون عبء وغالية الثمن لإرسالها، وتفتقد القيمة الإخبارية التي تتطلب جذب المستلم لقراءتها، وعادة لا تكفي لإشباع حاجة معينة أو أمر

معين ولا توقف مهنيي التسوق عن فقد الأموال بإرسالها.

- النشرات: تستخدم بشكل شائع، ودائمًا تكون مملة، والكثير منها باهظ الثمن وغير متميز، وتتطلب النشرات ذو النوعية الجيدة مجهود كبير ودائم، ولا بأس عليك إن لم تكن ميال للقيام بما تعهدت بعمله، ومع وجود المنشورات الموضوعة على المكاتب والتوزيع إلكترونيًا أصبحت النشرات التسويقية مجهدة حيث تتجنب بعض المؤسسات المظهر والنص ويعتمدون على المذكرات والتقارير ودليل الاستخدام وأدوات أخرى للوفاء بنفس الغرض.
- المقالات المنسوخة: يمكن أن يستغل الوقت في كتابة مقالة في إرسال الطابعة الثانية بريديًا مع خطاب مرفق، والحقيقة التي تتضمنها نشر الجريدة لمقالتك أنك خبير.
- المسودات: تتمتع بخصوصية أكبر من المقالات المنسوخة، فالمسودات تدع عملاءك العميل المرتقب ين يشعرون بأنهم يستلمون معلومات خاصة وليست متاحة للجميع، وأحيانًا تأخذ المسودات شكل المفكرات.
- الهدايا: يجب أن تستحق الهدايا الحصول عليها، وإلا أصبحت لا قيمة لها ومن الأفضل ربط الهدايا بالرسالة التي تتحدث عن خدماتك، فعلى سبيل المثال أرسلت مؤسسة معمارية عملت لديها علاقات تستخدم في ترتيب الكتب مع صور لمكتبات صممت لأمناء المكتبات.

وعند تقريرك لأن ترسل الرسائل فخذ في اعتبارك الإرشادات التالية:

- يجب أن تتناسب رسالتك مع جمهورك وأهدافك.

قد تعجب بعض المذكرات المدونة باليد عن الطرق اللازمة لتخفيض تكاليف العمل في مرافق كبيرة مدير المرافق، وربما تناسب رئيس موظفي الحسابات ولكنه لا يرسلها إلى العضو المنتدب ، ويجب أن ترسل الأشياء التي تتضمن فوائد عالية

المستوى إلى كبار المسئولين مثل الصفقات المتزايدة وسهم السوق والأشياء التي ترسل إلى المسئولين الأقل درجة تتطلب أن تعطي دليل عالي المستوى على قدرتك الفنية.

وسيكون للرسائل المرسلة بريديًّا تأثيرا كبيرا إذا توافقت مع اهتماماتهم، وهذا الاتجاه الواضح في علاقات رجال التسويق الكاذبة، وقد صنف محام منطقة بوسطن والذي أنشأ شركة لتخطيط البنية الأساسية لعملائه تبعًا لاهتماماتهم، فهو يحاول إرسال رسالة لكل مجموعة متوافقة تتضمن موضوع أو خدمة مناسبة لهم مرتين كل عام حيث يقول المحامي: «هم يعرفون أنني أفكر فيهم وفي اهتماماتهم، وهذا ما يبني إخلاص العملاء».

أصر على التصميم ورسوم الجرافيك:

يتخذ بعض الناس قرارات سريعة بشأن كل رسالة يستلموها مصنفين إياها إلى مطلوبة وغير مطلوبة. والمستلم ـ الذي يضغط كثيرًا مرة واحدة ـ يجب أن يقرر عمَّا إذا كان سينزل ما تم إرساله، وهي تقريبًا تميل نحو تجاهل التحميل والتحول إلى الرسالة الأخرى الإلكترونية وبسبب سرعة اتخاذ القرار، فإنه يتأثر بانجذاب العين أكثر من المضمون، وما هي بعض الإرشادات البسيطة لزيادة الجذب المرئي:

اترك مسافة كبيرة بيضاء في الصفحة: تستغرق الصفحات المملوءة بالمعلومات وقت كبير وصعب للقراءة وبدلاً من وضع معلومات كثيرة في الصفحة فقصر من مضمونك وتأكد من عدد كل الكلمات إذا كانت لديك ضرورة فيمكنك تطويل الوثيقة.

- تأكد من سهولة قراءة المطبوع

يجب أن لا يقل حجم الكتابة عن بنط 12، ومن الأفضل استخدام حروف الطباعة الحديثة.

- حافظ على قلة حجم الرسوم الجرافية.

استخدم الجرافيك والصور والرسوم والجدول ورسوم الشكلية والقوائم حيث

يسهل إدخالها من النصوص الكبيرة.وحتى يسهل تحميلها من المرسل إليه.

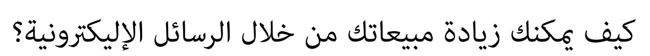
- اجعل النص جذابًا في الرؤية وخاصة الأجزاء الهامة:

يتطلب العنوان الرئيسي والعناوين الفرعية والجملة الافتتاحية والفقرات الأولى تركيز خاص حيث يجب أن يثيروا فضول واهتمام المستقبل للقراءة أكثر. وبعد إتمام كتابة النص راجع هذه الأجزاء كما يمكن لجذب انتباه القارئ.

- أضفِ على رسائلك نوعًا من الشخصية بقدر الإمكان.

يفضل أي شخص قراءة الخطاب الذي يمثل له شيئًا في شخصيته من الرسائل التي تبدو عامة وستوجد حالات يمنع فيها التشخيص في حجم الرسالة، ولكن الآن تزيد قاعدة الشكل ات وتكنولوجيات معالجة النصوص أليًّا من حجم الرسائل المرسلة بريديًّا والتي يمكن إضفاء عليها الشخصية بتميز.

وفوائد التشخيص أساسية فمجموعة من المحاسبين ـ والذين ما زالوا يدرسون في كلياتهم ـ قرروا إنشاء مؤسسة لإشباع الاحتياجات المصرفية لعدد كبير، فقد قاموا بإرسال خطابات شخصية لأفراد الأغنياء في الجزء الذي اختاره في مجال التسويق معلنين فتح المؤسسة مستغلين ختم الانتساب للجامعة والاستجابات الأولى لهذه الرسائل وضعت أقدامهم على أول الطريق في العمل.



كيف يمكنك زيادة مبيعاتك من خلال الرسائل الإليكترونية؟

تباع العديد من المنتجات عبر البريد مباشرة حيث تشمل الملابس وأجهزة المعسكرات والطعام والأثاث والأدوات والتحف الزيتية وتقوم الشركات ببيع هذه البضائع اعتمادًا على إرسال الرسائل مباشرة، وذلك لثلاثة أسباب: تناسب سعر البضائع وقابليتها للإسترجاع وصالحيتها للشراء ولا تقابل خدمات المهنيين تلك المعايير، ولذا لا يتم بيعها مباشرة عبر البريد. ومع ذلك يمكنك استخدام البريد المباشر؛ لأن تشجع العميل في الاتصال بك أو إقناعه بأنه موجود في السوق للحصول على خدماتك، وهذه فائدة كبيرة؛ لأنها تسمح لك لكي تركز خدماتك التسويقية

باهظة الثمن على قائمة بأسماء العميل المرتقب ين المؤهلة مسبقًا وواحدة من مميـزات الرسائل الإلكترونية العامة هي قدرة الراسل على معرفة من فتح الرسالة ومن لم يفتحها ومن قام بتوصيل الرسالة الإلكترونية للآخرين، وتعتبر هذه النقاط التي توضح الاهـتمام بالموضوع عن طريق فتح الرسالة الإلكترونية وتحميلها والاشتراك في إرسـال الرسـائل مـع الآخرين هي الأهداف الأولى لمواصلة العلاقة مع العميل، وللحصول على تلك المعلومـات يجب أن تفعل ما يعرف بالعرض.

والعرض هو عبـارة عـن أي شيء قـيم يمكـن أن يحصـل عليـه القـارئ بـالرد عـلى رسالتك، ولتكن كفئا في زيادة المبيعات، فيتطلـب ذلـك إظهـار القـراء لحـاجتهم التـي ترتبط بشكل ما مع واحدة من خدماتك، وها هنا بعض الأمثلة على العروض:-

- قائمة الملاحظات: يمكن أن تعتبر قائمة بالنقاط التي يجب الأخذ بها عنـد الشروع في بدء مشروع ما وتتمتع قوائم الملاحظات بميزه أنها سهلة نسـبيًا لابتكـار معظـم الخبراء ويشعر القارئ بأنه مهم ومرحب به عند استخدامها، ولقد زودت مؤسسـة معمارية من مبيعاتها إلى حد يصل 60 منتج مؤهل من خلال الجامعات والمعاهـد من خلال بناء أو ترميم مكتبات، وذلك عن طريق عرض القائمة ملاحظات.
- الكتيـب: قـم بوضـع كتيـب للمعلومـات عـلى موضـوع معـين، وقـد اسـتفادت مؤسسات حسابية كبرى مـن هـذا النـوع مـن العـروض في القيـام بـأعمال في دول معينة أو في مسائل ضريبية معينة.
- التنقيح والمراجعة: يمكن أن يعتبر تحليل موجز لمظهر معين من نشاط شركة. وتقدم شركـات السـمسرة العقاريـة عروضـا لمراجعـة أجـور الشركـة المجانيـة، ويعرف هذا النوع من الخدمات ضمن مؤسسات الاستشارة برخصة الاصـطياد ؛ لأنهـا تقـدم فرصـة مناسـبة لتحديـد فـرص إجـراء الصـفقات، وبـالرغم مـن تقديم هذه الخدمة مجانًا إلا أن مهنيي التسوق يدفعون أحيانًا رسـم مناسـب

لتأهيل المشترى مسبقًا وبشكل كبير قبل الاستثمار الجيد للوقت.

- المسودة: يجب أن تعنون المسودة المناسبة تحت «هل تريد أملء الفراغ بواحدة من هذه الكلمات مستشار (للتسويق أو بيئي أو لتخفيض السعر)؟ فكثير من الناس يتساءلوا عن استئجار مستشار أو يقلقوا لاقناع رؤسائهم لفعل ذلك الذي يتطلب كثيرًا مثل هذه الوثيقة.

يجب تحديد العروض بوضوح وسهولة الحصول عليها، وأولاً قم بعرض رقم هاتفك وعنوان بريدك الإلكتروني على أي وثيقة يحتمل إنزالها أو طبعها، وأيضًا يمكن أن تطلب من العميل ملء استبيان مختصر لكي تعرف ما تم الحصول عليه، وتذكر أن العروض يجب أن تتطلب تعهدا محدودا، ففي إرسالك للرسائل قم بتقديم عروضك لموضوعات معينة، وليس في مجمل خدماتك.

الخاتمة:

يسمح لك بإرسال الرسائل بريديًّا مباشرة للوصول إلى جمع الكثير من المال بسعر قليل نسبيًّا مع رسالة معينة، فهو يقدم لك وسيلة لزيادة المبيعات المؤهلة التي تستحق بذل مجهودا أكثر تكلفة، وبعض المؤسسات تسوق منتجاتها عبر البريد، ولو فعلت ذلك خذ وقتك للقيام بهذا على النحو الصحيح.

وبمجرد تحديدك لعميلك العميل المرتقب عبر البريد المباشر، فيجب أن تعمل على تحويله لعميل فعلي باستخدام المكالمات التسويقية وطرق إتمام الصفقات التي سيتم شرحها في الفصول الأخرى.



مثال حالة: المستثمر.

قد أدرك جيم الشريك في مؤسسة استثمارية كبيرة أن أصحاب المصانع الأمريكان يقومون بتحديث مصانعهم بشكل كامل؛ لكي يستعيدوا القدرة على المنافسة في عالم التسويق، وقد رأى مهندس صناعي فرصة في تطوير شركته عن طريق استخدامه الطرق الحديثة لتطوير الصناعات.

وبدعم شركته كوَّن جيم سينمار يستمر لنصف اليوم على الموضوع، وقد نقل هذا إليكتونيا إلى ست مدن، فقد قام بدعوة ممثلين عن شركات صناعية متوسط الحجم لا يحتمل وجود هيئة موظفيين داخلها لإنعاش الحركة الصناعية فقط، وقد حدد عدد الحاضرين إلى 20 شخص تقريبًا لكل جلسة حتى يضمن التفاعل النشط بين أفرادها، وقد واصل العلاقة مع كل حاضر للسيمنار بنفسه شخصيًّا الذي أظهر تمتعه عند حضوره.

والآن يرأس جيم شركة هامة ويقول: «السيمنار هو أساس تكوين هذا

المشروع».«وما قامت به تلك السيمنارات من زيادة للعمل قد ساعدنا في جعلنا مشغولين لسنتين قادمتين لدرجة لا يوجد لدينا وقت تقريبًا للقيام بأعمال تسويقية أخرى».«وقد وضعت أرجلنا لتأسيس هذه الشركة».

وتأتي شهرة المؤتمرات والسيمنارات من المنافع التي تقدمها ويؤهل الحاضرين أنفسهم كعملاء مرتقبين مسبقًا ولو لم يروا استفادة فيما تناقشه تلك السيمنارات سيتوقفون عن حضورها، أنت تتحدث معهم وجهًا لوجه أثناء عرض العروض وأوقات الراحة وأثناء الوجبات والاستقبال. كمتحدث أنك تصنف مباشرةً كخبير.

ويمكن القيام بتزويد السيمنارات بمجموعة كبيرة من المواد والمحتويات بسبب استمرار السيمنارات لمدة ساعات قليلة أو أيام عديدة، وقد حضرت العديد من السيمنارات والمؤتمرات التي تشمل الآتي:

- مجموعة من السيمنارات تعقد بعد الظهر في وقت متأخر: وتوجه هذه السيمنارات للعملاء القدامى والعميل المرتقب يين تستمر لأكثر من عامين وكل منها يستخدم الحلقات النقاشية لمناقشة مسألة حالية من منظورات مختلفة، ويتبع كل منها حفلة متنوعة، وتشمل أهدافها على تحسين شهرة المؤسسة المضيفة من خلال المهنيين المتميزين في مجالها، وعن طريق تقوية العلاقات مع العملاء العميل المرتقب ين والقدامى.
- سيمنار نصف يوم: وقد تم ترتيبه والدفع له عن طريق عملاء معينين الذين هم على قرب عمل تغيير كبير متفق عليه ولخص المتحدث نظام الإدارة وأي مظاهر أخرى للتغيير، وكانت الأهداف تقديم خلفية لفريق الإدارة من العملاء التي يحتاجونها لمراقبة عملية التغيير، وليظهروا قدرة المؤسسة المنظمة على المساعدة في المشروع.
- مؤتمر لمدة يومين: قد أداره منظم مهني للمؤتمرات على مسألة تجارية فنية كبيرة جذبًا لمشاركين من جميع أنحاء الدولة، والهدف الأساسي لمنظم المؤتمر هو تحقيق أرباح.

- مجموعة مؤتمرات تدريبية لمدة يومين: ويتم عقدها في أماكن عديدة في الدولة لشرح أساسيات النشاط التجاري للمبتدئين في هذه المهنة، ومن خلال منظور البحث عن الربح فالهدف الأول لهذه المؤتمرات هو إقامة علاقات طويلة المدى مع العملاء العميل المرتقب ين.
- مؤتمر إلكتروني لمدة ساعة: وقدمت عن طريق الهيئات التي لا تبحث عن ربح كفائدة للأعضاء.

كل من هذه البرامج تؤدي إلى عمل جديد لبعض المتحدثين، وليس مثل الأشكال الأخرى للتسويق لأنك أحيانًا تدفع للسيمنارات حيث تغطي تكاليف عملية تسويقك وحتى تحقق ربح.

ومع هذه المنافع تأتي التكاليف والمخاطر المختلفه خاصة عند تخطيطك لعقد مؤتمر كبير حيث ستقوم بدفع رسم ولو كان المؤتمر لمرة فسيكون المؤتمر ذو تكلفة عالية ثابتة أو تكلفة قليلة متغيرة، ويظل الوقت الذي يجب أن يستثمره المتحدثون للإعداد الثابت بغض النظر عن حجم الحاضرين وتكاليف التسويق ثابته أيضًا حيث تتكون من إرسال الرسائل البريدية الكثيرة، ويمكن أن يكلفك المؤتمر الذي يعقد ليومين مبلغا كبيرا إذا حضر عدد قليل جدًا وتحملوا مصاريف الفندق، وعند توقعك لحجم التكاليف فإنه يمكنك عمل تحليل لعدم الخسارة أو الربح لحساب عدد المشاركين التي تحتاجوهم مع سعر محدد لإعادة النظر في حجم تكاليفك، ويعتبر تقريبًا الرسم الذي يتم تحصيله من كل حاضر جديد هو كل المكاسب.

ويتطلب عقد مؤتمر كبير عدد من الساعات للاستعداد من قبل كثير من الناس، وهذا يختلف عن كل الطرق التسويقية التي ذكرت مسبقًا حيث يمكن ذلك عن طريق فرد.

ويمكن أن ينشأ ويدار سيمنار صغير عن طريق شخص فالذي يستمر لأكثر من وقت الصباح أو نهاية اليوم إذا أتيحت فترة ممتدة من الوقت المخطط ولكنها طريقة

تحول نفسها بنفسها أكثر من المنظمة.

يقدم نموذج (4-1) قائمة ملاحظات لمهام معنية يجب أن تقـوم بهـا إدارة المـؤتمر، وتشمل متغيرات عقد مؤتمر على الموضوع والمدة والوقت والمكان والتجهيزات وقائمـة البريد والدعوات و النشرات الإعلانية والمتحدثين ومـواد الـدعم ووقـت التفاعـل الغـير رسمي والرسوم.



نموذج 4-1

قائمة ملاحظات منظمي المؤتمرات والسيمنارات

ملاحظة: (لم يتم وضع خطوات القائمة بدقة لتكرار بعض الخطوات).

(1) اختيارات الموضوع

أ- الوصف.

ب- فحص تناسب الموضوع لعقد مؤتمر.

1- هل هو تربوي؟

2- هل هو ضروري؟

3- هل يؤدي إلى حلول؟

4- هل لدينا المصادر / المعرفة للتعامل معه؟

(2) تحديد المدة (ساعة – نصف اليوم- يوم كامل – يومين)

أ- ضع جدول.

(3) ضع تواريخ.

أ - حدد تاريخ لأكمال المهام الأساسية.

ب- باشر هذا وراجعه بشكل دوري.

(4) انتقاء المتحدثين.

أ- وصف المتحدثين.

1- داخلي

2- خارجي

أ- عملاء قدامى.

ب- خبراء آخرون.

ب- مراجعة للتوافق

1- المعرفة.

2- قوة الاسم.

3- القدرة على التحدث.

ج – دعوة المتحدثين

1- دعوة المتحدثين والتأكيد على الحضور.

2- دعوة متحدثين احتياطي كلما يحتاج لذلك.

(5) اختيار المكان.

أ- مراجعة الاختيارات

1- داخلي.

2- فندق.

3- مركز للمؤتمرات.

ب – تفحص اختيارات المكان

1- منطقة الاجتماع.

2- منطقة الراحة.

3- منطقة التجمعات.

4- ترتيبات النوم.

5- تقديم الطعام.

(6) دعم اللوجستيات

أ- النسخ .

ب الإتصالات

ج- المعدات المرئية المسموعة.

د- مركز العمل.

(7) المصطلحات المالية.

- مصطلحات التفاوض و الحجز.

(8) دعوات البريد الإلكتروني

1- القيام بعمل قائمة الدعوات.

أ- داخلي

ب- الشراء

- التأكيد على الحضور.

- تحديد التكلفة.

ج- تقديمها عن طريق المتحدثين.

2- اختيار ووضع قائمة.

3- عمل الدعوات

أ- نسخة للمسودة

i- وصف الهدف.

ii- وصف المنافع.

iii- اكتب من يجب أن يحضر.

iv- وصف للجدول والمحتوى.

v- وصف المتحدثين.

vi- وصف اللوجستيات.

أ - الوقت

ب- المكان

ج- الرسوم والدفع

د- استثمار التسجيل والرد.

هـ - الترتيبات

و- الاتجاهات

vii - تصميم وإرسال الدعوات إلكترونيًا.

viii- وضع قائمة بالحاضرين المؤكدين.

(9) رتب وسائل الحياة والوجبات.

أ - انتقاء من يقدم الطعام.

ب- انتقاء قائمة الطعام.

ج- طلب المكان.

(10) تدريب المتحدثين.

أ - جدول التدريب

ب- مدربو المتحدثين

ج- حدد الحاجة والترتيب للمعدات المسموعة المرئية.

(11) إعداد المواد.

أ - جمع نسخ من مستندات المتحدثين.

ب- جمع نماذج عروض المتحدثين.

ج- تجهيز المطبوعات

د- إعداد صفحة العنوان وجدول للمحتويات.

هـ- نسخ وتجليد.

و- جمع استمارات تقييم المتحدثين.

(12) ترتيب وفحص اللوجستيات للسيمنار.

أ – الاستقبال.

ب-التسجيل.

ج- معلومات عن الأسماء Name tags

د- حجرة كبار الحضور.

هـ- تقديم المتحدث.

و- مواد الكتابة للحاضرين.

ى- تسليم المواد.

ز- ترتيبات الجلوس.

ك- تقديم الماء للمتحدثين.

ل- المنصة والإضاءة للمتحدثين.

ن- المعدات المرئية والمسموعة.

ز- الحرارة وتكييف الهواء.

ك- المضيفون والمساعدون من المؤسسة.

(13) عقد اجتماع صغير لأعضاء المؤسسة الذين سيحضرون.

أ – مراجعة قائمة الضيوف.

ب- تحديد المسئوليات.

1- الترحيب بالضيوف وتوجيههم.

2- رعاية ضيف معين.

3- مسئوليات عامه للمضيفين.

(14) إدارة المؤتمر.

(15) التواصل.

1- رسائل شكر بريدية إلكترونية للحاضرين.

2- رسائل شكر بريدية إلكترونية للمتحدثين.

3- إجراء مكالمات تسويقية كلما أمكن.



هل الموضوع يحتاج إلى عقد مؤتمر؟

ذات مرة اقترحت هدف لمؤتمر على منظمة إقامة مؤتمرات مهنية، وقد فكرت مليًّا فيه ثم أجابت بعد لحظة «فكرة شيقة ولكن هل ملائمة لمؤتمر؟» وكان مصطلح القابلية لعقد مؤتمر جديد بالنسبة لي فهو يعني يجب أن يقابل موضوع مؤتمر تجاري تلك المعايير الآتية:

- يجب أن يكون تدريسيا: يأتي الناس للمؤتمر ليتعلموا والمتعة هي إضافة لكن الترقي في عملك مقبول فقط عند عدم الاهتمام بذلك فقط وبشدة فيجب وجود شيء يستحق التعلم.
- يجب أن يكون ضروريا: يجب أن توجد حاجة ملحة لمعرفة هذا الآن فمؤتمر عن«الانفجار السكاني لسنة2090» لا يحتمل أن يجذب انتباه الكثير، ولكن المؤتمرات التي عقدت حول مرض الإيدز جذبت اهتمام الآلاف لعدة مرات كثيرة في العام وأنا استخدم مصطلح «ضروري» لكي أعني وجود قيمة لتعلم هذا الآن أفضل من تعلمه لاحقًا.
- يجب أن يطرح الحلول: يجب أن يطرح المؤتمر الحلول للحاضرين أو التقدم نحو إدراك الحلول؛ لأن الناس تحضر المؤتمرات التجارية لحل المشاكل بشكل أفضل.
- يجب عليك اختبار الموضوع وفقًا لهذه المعايير: ولو لم يقابلها فحاول في موضوع آخر اختار الأفضل، وستجذب جمع كبير حيث جذبت مؤسسة

مالية جديدة فوق 200 ممثل لشركات مكسيكية عند عقدها لسيمنار عن اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية في مدينة المكسيك.

كثيرًا تبدأ المواضيع الجيدة للمؤتمرات أو السيمنارات بتلك العبارات الآتية:

- كيف تخطط وتصمم وتبني مركزا للبيانات: قم بحماية إيراداتك المستقبلية. كيف يمكن أن تخفض مصاريفك، كون فريق مؤثر، أحصل على نتائج أفضل من دولارات الدعاية.
- ماذا تحتاج لتعرف عن القانون الجديد (أكمل الفراغ)، المخدرات في مكان العمل ، الإستعانة بالموارد الخارجية، عقد صفقات في أوربا.

تتيح لك جلسات الوصف الذهني التي تستمر لنصف ساعة دائمًا تنظيم جيد للموضوعات تساعدك للإختيار منها.


يمكن أن يستمر المؤتمر لساعات أو أيام:-

بعد ذلك يجب أن تقرر مدة عقد المؤتمر، ويمكن تحديد المدة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الوقت والدعم الذي أحتاجه لعقد المؤتمر؟ يتطلب المؤتمر الذي يستمر يومين عمل أكثر من السيمنار الليلي ويجب أن تحدد المدة وفقا لمستوى المجهود الذي يمكنك بذله للقيام بهذا.
- ما هي حدود المحتوى الذي يجب أن أقدمه؟ ببساطة لا توجد مدة كافية لعرض المواد في المؤتمر لبعض الموضوعات فعندما نجح الأمريكان في وضع قانون المعاقين أولاً ..أحتاج الكثير لمعرفة هذا بسرعة حيث وجدت مكاسب شرعية شاقة محتملة بالنسبة للرافضين للقيام بذلك، ومع هذا كان هذا القانون جديد جدًا لدرجة أن بعض تضميناته مازالت غير مؤكدة، فقد طرحت موضوع مثالي للسيمنارات الليلية والتي تستمر لنصف اليوم،

ولكن يوجد القليل الذي كان لديه معرفة لعقد سيمنارات أطول.

- هل يرغب جمهوري في الدفع؟ المؤتمرات ذو الليلتين أو أكثر باهظة الثمن وتتوقع كثير من المؤسسات أن تدفع لهم والجمهور- على الجانب الآخر- يواجه ليس فقط بدفع الرسوم بل بتكلفة كبيرة للوقت الذي استثمر بعيدًا عن الواجبات الأخرى، ولهذا يجب أن تتعامل المؤتمرات الأكبر مع تكلفة معينة لصالح موضوع ملح أو معقد، وعمومًا يجب أن تكون لديك قائمة بأسماء من تراسلهم بريديًّا وتكون كبيرة لإيجاد أشخاص يشكلون أموال كثيرة وجدولة ما يسمح لهم بالحضور.
- ما عدد المتحدثين الذي يمكن أن أجذبهم؟ تقوم الكثير من المؤتمرات التي تستمر لأيام عديدة بالاستعانة بمتحدث واحد، ولكن إذا كنت تحاول جذب الحاضرين بنفسك فيكون من الأفضل أن تكون جيد والاستعانة بثلاثة أو أربعة من المتحدثين في اليوم ينوع من مخاطرتك ولبعض الوقت سيستمع الجمهور لمتحدثين فوق العادة حتى ولو كانوا جميعًا ليسوا من نفس النوعية.
- كيف ينتشر سوقي جغرافيًّا ؟ سوف يدفع القليل من الناس لأكثر من الساعة لحضور سيمنار ليلي أو صباحي وعند فرض 10% من معدل الاستجابات لدعواتك (معدل متفائل) فإنك ستحتاج لدعوة 200 من مشتري خدماتك العميل المرتقب ين لجذب 20 شخص من الجمهور وتحديد عدد العملاء العميل المرتقب ين في خلال ساعة من زمن السفر سهل في بعض المشاريع، ولكن مستحيل في البعض الآخر، وحتى مع دعوة أكثر من شخص من نفس الهيئة وكلما زادت المساحة الجغرافية التي تحتاجها لجذب الناس كلما زادت مدة المؤتمرات التي تحتاجها لتتناسب مع أوقات السفر الطويلة.

وسوف يؤثر التوقيت في الحضور أيضًا فالكثير منها تم إدراجه في جـداول تتجنـب وقت الأجازات الصيفية وأجازات آخر العام، وتميل المـؤتمرات الطويلـة في أن تـدرج في جداول إما في بداية الأسبوع أو في نهايته مما يسمح للمشاركين للسفر في عطلة نهايـة الأسبوع أو آخر ربما الاستمتاع بأجازة صغيرة في المدينـة التـي يعقـد فيهـا المـؤتمر، وفى المناطق المختلفة يميل عقد السيمنارات القصيرة في وقت متأخر بعد الظهر مما يسمح للحاضرين لترك العمل مبكرًا قليلاً، وتجنب زحام وقت الـذروة وفى كثـير مـن الأحيـان تنجح سيمنارات وسط المدينة أكثر من السيمنارات الصباحية أو بعـد الظهـر وفى آخـر اليوم يريد زائرو المدينة الوصول لمنازلهم.

اختيار المكان المثالي لعقد المؤتمر:

من الأماكن المحتملة لإقامة المؤتمرات أو السيمنارات مكاتبك الخاصة أو فندق أو مركزمؤتمرات مشترك في إدارته أو خاص أو مكان تـم اسـتخدامه أو تـأجيره مـن هيئـة أخرى، ولو كان لدى شركتك مكان لعقد الاجتماع جيد وقريب من السوق الـذي تريـد الوصول إليه فعند عقده في هذا المكان يمنحك هذا فرصة لإظهار المكان وتقديم أفـراد آخرين من شركتك يؤدي المكـان دور إعـلان ثابـت لشركتـك، وقـد لاحـظ شـخص مـن الحضور نوعية المادة التي تتعامل فيها شركة مع جمهورية التشيك، وذلـك عنـد عقـد السيمنارات ذات مرة وكان على مقربة ببدء مشروع خاص به هناك. ويحتمل أن تزيد نوعية السرية به لو عقد السيمنار في مكتبك، وتقدم مراكز المـؤتمرات والفنـادق دعـم لوجيستي غير المتاح في مكاتب كثيرة لعقد مؤتمرات تستمر ليوم أو أكثر، ويشتمل هذا على دعم مرئي ومسموع ومكان مخصص لتناول الطعام بعيدًا عن مكان الاجتماع مـع وجود مكان واسع للاستراحة، وكثير من الفنادق تقدم لـك أمـاكن الاجتماعـات مجانًـا، وذلك عند ضمانك لهـا حـد أدنى مـن عـدد الغـرف المسـتأجرة ، ويسـهل التفـاوض في أسعار الغرف لو قدمت لها عدد كبـير مـن المشـاركين، والأكـثر أهميـة مـن هـذا أنـك ستتفاوض في سعر الوجبات، وما يقدم من مشروبات وطعـام في وقـت الراحـة، وهـذا

بسبب دفع المشاركين لثمن الإقامة في الغرف بأنفسهم بينما تدفع أنت الوجبات، وما يقدم أثناء المؤتمر سواء من خلال الرسوم العادية للمؤتمر أو من خلال حسابك الخاص، واتصل بعدد كبير من الفنادق وشاهد المكان الذين يخططون لإعطائك إياه، وشاهد الغرف، وتذوق الطعام، وراجع الدعم اللوجيستي مثل معدات النسخ الفوتوغرافية والمعدات السمعية والبصرية، واطلب الأسعار، واطلب مراجع من خلال سؤالك لمن أقام بعقد مؤتمرات في هذا المكان من قبل، وبعد ذلك ستكون في موقع يسمح لك بالتفاوض مع فنادق عديدة للحصول على مجمل الخدمات والأسعار التي تتناسب مع احتياجاتك.

 جذب الحضور:

يتم كثير من السيمنارات عن طريق البريد المباشر، فكلما زادت مدة عقد السيمنار وزاد تخطيطك من الدفع له كلما زادت حجم القائمة التي يجب أن تحدد فيها عدد مدروس من المرشحين للمشاركة، ويمكن جذب المشاركين للسيمنارات الصباحية أو المسائية عن طريق قائمة أقصر، فعند عقدي لمجموعة من السيمنارات بعد العمل التي يتبعها حفلة متنوع فكان لدي أولاً دعوة 300 شخص والتي زادت إلى 500 شخص سنويًّا بعد ذلك، وكان المعدل المقبول لكل سيمنار هو 10% تقريبًا، نصف من قبل الدعوة وضح ذلك كل مرة وراجع الجزء الخاص بالقوائم في الفصل الثالث الخاص بترتيب أرسال الرسائل بريديًّا.

ويظهر تأثير نوعية الدعوة أو النشرة الإعلانية على 7 أشياء عند عقد مؤتمر لمدة يوم أو يومين:

1- موضوع المؤتمر: يجب أن يحدد القارئ سريعًا موضوع المؤتمر، ويجب أن ترتبط الكلمات بالموضوع كما يمكن فعنوان: «ماذا تفعل المنافسة؟» سيغري أشخاص أكثر لقراءة النشرة من عنوان: «المنافسة الذكية».

2- توصيف موجز للفوائد: مشغلو المؤتمرات من المهنيين دائمًا يعقدون

صفقات صعبة، ويحققون أرباحًا من خلال ذلك، وعند قيامك بجعل نشرتك أكثر جذبًا فتأكد من عدم غموض الأهداف عند القيام بهذا، ولا تترك هذا للحضور لأن يحدد ما سيحبنوه عند الحضور، فأخبرهم عنها أمامهم، وعلى سبيل المثال في مؤتمرك الذي يعقد ليومين حول آخر التطورات في مجال المنافسة الذكية سيتعلم الحاضرون الآتي:

- طرق جديدة لتحديد أسعار المنافسين.
- مصادر معروفة قليلاً للحصول على معلومات عن ربحية المنافس وطرق للتأكد من صحة ما يشاع عن الصناعة «الإشاعات».

3- توصيف لمن يجب أن يحضر: هذه القائمة الشاملة توضح من الذي عقد المؤتمر له، وتتيح للقارئ أن يقول: «هذا موجه لي» ويجب أن تشمل قائمتك على المناصب الوظيفية الآتية:-

- مخططي الاستراتيجيات.
- رجال التسويق.
- محللي أوضاع المنافسين.
- مستشاري وضع الاستراتيجية.

4- مراجعة للجدول والمحتوى: في هذا الجزء توضع القائمة التي تبدأ من الصباح خلال وقت الظهيرة لكل يوم المتحدثين والموضوعات المتبوعة بنشرتين أو ثلاث الموضحة لأوجه الاستفادة من كل منها:

اليوم الأول:9:00 – 10:15 صباحًا.

«تحديد ما تحتاجه فعلاً لأن تعرفه»دكتور دوجر شالك.

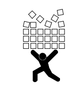
- وضع مواصفات لجمع المعلومات.
- تجنب عدم تسلسل المعلومات.
- كيف تجيب على «ربما من الأحسن أن تعرف....».

5- توصيف موجز للمتحدث.

6- اللوجيتسيات: وصف أشياء محددة مثل: الوقت،والمكان،و الرسوم، والدفع، والتسجيل، والترتيبات ويجب أن يحتوي هذا على الاتجاهات للوصول للموقع.

7- ورقة للتوقيع: يمكن أن تكون ورقة منفصلة أو بطاقة للاستجابة.

ويستحق المتحدث الشهير إلى وضعه في بداية النشرة ولو عندك واحدة أعد ترتيب النقاط تبعًا لذلك، وستكون الدعوات الخاصة بسيمنارات قصيرة أقل تفصيلاً، ولكن يجب أن تشمل الكثير من نفس هذه المعلومات.



اختار المتحدثين:

الناس الذين ينظمون سيمنارات لأول مرة كثيرًا يعتبرون أنفسهم أو الآخرين في مؤسساتهم كمتحدثين أوائل، ويمكنك أن تحقق أفضل كثيرًا عند استعانتك بالخارجيين، وأحيانًا عند استعانتك بهم حصريًّا لمؤتمرك أو سيمنارك وعند قيامك بهذا سيبدو السيمنار أقل خدمة لنفسه، والذي يؤدي بالتكرار إلى حضور كبير، وتستضيف الكثير من المؤسسات المتميزة سيمنارات لمدة يوم بشكل دوري لصالح رؤساء الأعمال التجارية الأساسية.

وتتسم هذه السيمنارات تقريبًا بوجود كم كبير لمتحدث خارجي الذي يجذب انتباه الجمهور، ويجلس مهنيو المؤسسة مع الجمهور حيث يناقشون ما جاء في السيمنار ويطوروا من العلاقات.

ومن ضمن المتحدثين الذي يمكنك اختيارهم العملاء القدامى وممثلي الشركات التي عقد معها صفقات وخبراء، ويشمل اختيار الخبراء على الأكاديميين وجمع كبير من المتخصصين الآخرين الذين لا ينافسونك، وعند انتقائك لمتحدث أو متحدثين لسيمنار فخذ في اعتبارك بعض النقاط مثل الآتي:

- الجاذبية: تجذب بعض الأسماء الحضور أكثر من غيرها، والعميل الذي له اسم في صناعته سيجذب كثيرًا منافسيه المحتمل أن يكونوا عملاء مرتقبين جيدين لك.
- الإتاحة: من أكثر المهام الشاقة عند تنظيم عقد مؤتمر أو سيمنار هو الاتصال بمتحدثين، ويحتاج هذا لأن يتم في وقت مبكر من العملية لأن كل شيء متعلق بهذا.
- المعرفة: يجب أن يعرف المتحدث عن موضوع المؤتمر أو السيمنار وتستطيع كثيرًا المؤسسات التي تستعين بموظفيها كمتحدثين القيام بهذا حيث يقدمون تقديم فني عالي المستوى عن الموضوع الذي يفهم قليلاً من قبل الخارجين.
- القدرة البلاغية: سوف تحدد نوعية القدرة على التحدث نجاح السيمنار، ولا تجبر حضورك على الاستماع لحديث خبير ممل ودرب متحدثيك.
- التوازن: لو عندك العديد من المتحدثين تأكد من أنهم يقدموا وجهات نظر مختلفة.
- السعر: تريد الكثير من المؤسسات تجنب المتحدثين الذين يدفع لهم.

إذا قررت أن تتحدث بنفسك أو الاستعانة بآخرين كمتحدثين في مؤسستك يمكنك القيام بعمل شيئين للتأكد من أنك ستعبر كخبير أكثر منه كرجل مبيعات ففي البداية ابحث عن شخص ما آخر كراعي للحدث فستقبل المؤسسات التي تدير مؤتمرات للربح أفكارًا جديدة، وخصوصًا إذا اقترحت الشركة موضوع يساعد في الدفع له بشكل اختياري يمكنك جذب انتباه الهيئات التجارية أو مجموعات أخرى في جذبهم لتمويل برنامجك وذلك بالتركيز على شرح المنافع العائدة منه لأفرادهما أحيانًا يقوم الممولون الخارجون بدعوة المنافس للتحدث معك وسيكون نادرًا أنهم يمنعون المنافس في الجلوس ضمن الجمهور، ولو كان لديك سبب قوي.

للاستعانة بممول خارجي سوف لن أدع هذه المخاطرة تعوقك، وفوائد المواجهة

وجهًا لوجه مع عدد كبير من العملاء العميل المرتقب ين دائمًا تـرجح كفـة المخـاطرة التنافسية.

- إذا خططت للقيام بكل من استضافه حدث والتحدث فيه فيجب عليك التركيـز على المحتوى والمنافع في نشرتك الإعلانية، فكلما زاد عدد من يفهم ما سيتعلمونه كلما قل تقريبًا خوفهم من الإعلان. تذكر! يحضر الناس المؤتمر للتعلم وليس لعقد صـفقات معهم.

وتجمـع المـؤتمرات الإلكترونيـة التـي تسـمى أيضًـا المقـابلات الإلكترونيـة – بـين السيمنار التقليدي والأداء الإذاعي حيث لا يستطيع الجمهـور رؤيـة المتحـدث، وهـذا مجال مختلف للتحدث قمت بالتحدث عنه في قائمة ملاحظات تحتوي على إرشـادات للمتحدثين والمنظمين في نموذج(4-2).



نموذج 2-1

إرشادات لمتحدثي المقابلات الإلكترونية

في الإعداد لتقديم هذه الإرشـادات اعتمـدت بشـدة عـلى جـريج مانسـيسى أوف ديلتيك المتحدث الإلكتروني الحقيقي والمتخصص.

المحتوى: بدون الحضور البدني للمتحدث تـنخفض قـدرة المتلقـين عـلى اسـتيعاب المعلومات. تجنب إرباك متلقيك عن طريق تحديد نفسك في نقطتين أو ثلاثة رئيسية.

1- التركيب: استخدم تركيب منطقي من السهل اتباعه، ويجـب أن يسـتخدم هـذا التركيب في المواد البصرية أيضًا، ومثل هذا التركيب يكون كالآتي:-

- ماذا (مثال: المائة يوم الأولى في الوظيفة).
- لماذا (مثال: يتحدد نجاح أو فشل الكثير من الناس على هذا الإطار الوقتي).

- كيف (مثال: الأهداف – الخطط –المقاييس).
- مثال: قدم مثالا.
- التكرار (مثال: تصبح الأهداف هي العنصر الآتي و«ماذا» متبوعة «بالخطة - المقاييس » وكل منها لماذا؟ كيف والمثال الخاصه به).

2- صور للكلمات: اجعل من السهل إدراك رسالتك، وذلك من خلال تقديم أمثلة على أفراد يعملون شيئًا ما، وهذا سيسمح للمستمعين تخيل ما تتحدث عنه، ومن الصعب تجسيد الأشياء المجردة مثل إحساس الجماعة والاندماج والطموح، ومن الصعب التركيز عليها بدون مثال.

الأدوات البصرية:

يتم الانتباه أكثر إلى الشرائح أو أي بصريات أخرى في هذه المقابلات عن غيرها من السيمنارات المعتادة بسبب عدم قدرة المتلقين على رؤية المتحدث، وتقوم البصريات بجزء كبير لجذب انتباه الحضور.

1- قاعدة (45-60): احتفظ بجذب انتباه الحاضرين من خلال تغيير الشرائح كثيرًا من تغييرها في الحديث العادي، ولا يجب استمرار تقديم الشريحة على الشاشة أكثر من 45 الى 60 ثانية، ويمكن أن يكون التغيير في الشرائح قليلا مثل إضافة نشرة أخرى للشريحة السابقة.

2- الشريحة ذو الثلاثة أشياء: تأكد من وصول الرسالة للحضور وقم بإعداد شريحة تدرج الثلاثة نقاط سريعة للحديث الموجه للحضور واجعله مختلفًا بصريًا (مثل عن طريق تغيير الخلفية) وأعرضها ثلاثة مرات: في البداية وفى نهاية التقديم.

3- البساطة: ستتحرك شرائحك أسرع من جمهورك ولذا حافظ عليهم بسيطين ومستعدين وحددهم ل 20 كلمة أو أقل استخدام الرسوم الجرافيك، ولكن أجعلهم على صلة بالموضوع (الرسوم والجدوال). لا تستخدم مجسمات مفصلة أو رسوم متحركة من برامج حيث ربما لا يستطيع جهاز استقبال بعض الجمهور التعامل معها.

4- التوقيت: تدرب على عرض تقديمك لكي تعرف كيف تتعامل مع الشرائح بسرعة عن التحدث.

إلقاء الحديث: من الصعب الاحتفاظ بجذب المستمعين للحديث عن التحدث للمتلقين عن طريق التليفون وعدم رؤية شيء ما عدا جدران مكتبك.

1- الجمهور المباشر: اجعل دائمًا شخص معك على الأقل أثناء إجرائك الحديث في المقابلة الإلكترونية حتى تستطيع رؤية شخص عند تحدثك، ويجب أن يتصرف هذا الشخص كمستمع.

2- مستوى عالى من الطاقة: الإثارة الشديدة – لا يظهر إلقاء الحديث عالي الإثارة على القمة عندما لا يرى المتحدث أكثر من هذا!

3- المتحدث الثاني: حاول الإتيان بمتحدث ثان بصوت مختلف حيث يتكلم مرة أو مرتين في المؤتمر الإلكتروني، وربما يتحدث هذا الشخص لمدة 5 أو 6 دقائق على واحدة من موضوعاتك على سبيل المثال.

جهز السؤال والجواب: دائمًا اطلب فترة للسؤال والجواب. جهز سؤالين أو ثلاث حيث يستخدموا لتفعيل هذا الجزء من الاجتماع وجهز الإجابات لهؤلاء والآخرون المحتمل السؤال فيها حتى توجه الجمهور بوعي.

 أعط للحاضرين فرصة للتحدث:-

لا يحضر الناس السيمنارات والمؤتمرات فقط لسماع المتحدثين، ولكن للحديث مع أقرانهم في الشركات الأخرى، وهم يريدوا مقارنة الملاحظات، وأن يتعاطفوا، أو البحث عن وظائف والارتياح مع الآخرين الذين يفهمون مشاكلهم، وتلك الفترات من الاحتكاكات الغير رسمية تمنحك أيضًا فرصة كبيرة لعمل علاقات وزيادة المبيعات ، والترتيب لمثل هذا النشاط يستحق انتباه متأنٍ فيه وأنت تحتاج تحديد وقت مناسب لهذا سواء قبل السيمنار الصباحي أو المسائي أو بعد السيمنار بعد الظهر، وفى

أوقات عديدة أثناء المؤتمر.

سوف تحتاج لفتح مكان خالٍ من الزحام حيث يستطيع الناس الوقوف والتحدث لبعضهم البعض بدون مقاطعة لحديثهم وتساعده أيضًا أماكن الجلوس المريحة في التجمعات.خلال هذا الوقت تلعب أنت والآخرون في شركتك دورًا المضيف وانتشر في كل مكان لتتأكد أنك قابلت كل شخص وقم بالعروض وأدخلهم في محادثات في المركز وفوق هذا امنح الفرصة للآخرين ليتحدثوا فهم كان لديهم الفرصة لسماعك عند التقديم والآن حان دورك للاستماع والتعلم.

اعرف عن الأسماء وتعرف على الاهتمامات الشخصية وأدرك المسئوليات والمصالح في العمل، وهذه المعلومات تتيح لك مواصلة العلاقة مع كل فرد فيما بعد مع تمييز كل شخص بميزة.

أطرح قليلا من الأسئلة المتداولة حتى يشترك الآخرون في الحديث مثل:

«ما حاجتك لحضور هذا المؤتمر؟» «ماذا تعتقد عن جدوى هذا السيمنار؟».

وأيضًا أطرح الأسئلة التي سوف تجذب الأفراد الصامتين في المجموعة.

وإذا سيطر شخص على المناقشة. انتظر للتوقف وقل: «هذا مثير» وتحول لشخص آخر وقل: «هل أتيت لنفس الأسباب أم لأسباب مختلفة؟».

استخدم مهارتك الاجتماعية حيث يجب أن تستمع للطرق التي تستطيع بها مساعدة من تتحدث معهم، والتعهد بمكالمة المشاركين هاتفيًا لإعطائهم ما يحتاجونه من معلومات تقدم وسيلة لمواصلة العلاقة أكثر فيما بعد فقم بإعداد قائمة بهذه التعهدات للاستخدام بعد انتهاء المؤتمر.

والفرصة لإنشاء علاقة مع جمهورك هي واحدة من المنافع الأولى من إدارة عقد مؤتمر أو سيمنار وتتقيد الفرصة لعمل هذا بشكل كبير بفترات الاحتكاك غير الرسمية فاعمل بجد أثناء تلك الفترات وستزيد بشكل كبير من فرصك للحصول على

صفقات فيما بعد.


حافظ على التعامل مع المال:



تدفع الشركات قليلا عند عقدها سيمنار يستمر لأقل من يوم كامل ومع هذا المؤتمر الذي يستمر لمدة يوم أو يومين تتكلف الآلاف من الدولارات لعقده.. و بسبب المنافع الأساسية التي تقدمها تلك المؤتمرات يرغب الحاضرون في الدفع والكثير من المؤسسات تطلب دفع رسوما للمشاركة ويجب أن تأخذ في اعتبارك هذا.وكلما ظهر مؤتمرك بأن تديره هيئة تجاريةأو علمية محترمة أو شركة مؤتمرات كلما دفع الكثير من الحاضرين لك.

ودائمًا يعني هذا العديد الاستعانة بمتحدثين من مختلف الهيئات ومواد بصرية عالية المستوى ومجلد مليء بالعناصر التدريبية ومكان عال المستوى للمؤتمر والأفراد الذين لديهم خبرة قوية غير معتادة عند الآخرين مثل الخبراء والمدربين يقومون بالتقديم وحدهم ويدفع لهم، ولكن هذا يضم عددا قليلا وللوقوف على طبييعة الرسوم راجع النشرات الخاصة بالمؤتمرات التي تستلمها عبر البريد وكجزء من هذا تتراوح الأسعار من1500دولار إلى 2000 دولار لكل شخص حاضر لبرامج تستمر أكثر من يومين. و دفع الرسوم يزيد من مصداقية السيمنار الذي تعقده، ويبين هذا أن الناس سيدفعون في مقابل سماع ما تقوله، ويعتبر دليلا على نيتك للتعليم وليس للإعلان.


تقديم شيء لأخذه للمنزل:

تقدم المؤتمرات الهادفة عالميًا مواد للمشاركين تلخص ما تم تعلمه.ولو كان حديثك مجانًا فخذ قرار بعمل هذا أولاً والمواد التي تستطيع استخدامها في هذا الغرض تشمل نسخ لنماذج استخدامها المتحدثين وأوراق عمل ونسخة من المقالات على الموضوع وتعليقات المتحدث ، والمواد عالية المستوى تضيف إلى مظهر المهني في

السيمنار وتعطي من حضر شيئًا يذكره باسمك.

 مواصلة العلاقة:

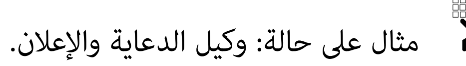
في خلال أسبوع بعد إنهاء المؤتمر واصل العلاقه بإرسال خطاب لمن قابلته شاكرًا حضورهم، ولو وعدت أحدًا بإعطائه معلومات يمكن أن تضعها في الخطاب أو إن أمكن أن تتصل به هاتفيًا حيث في كل أشكال التسويق الجاد وغير الجاد.

الخاتمة:

تحتاج المؤتمرات والسيمنارات لأكثر من هؤلاء الرعاة أكثر من أي أشكال أخرى عديدة للتسويق فهي باهظة الثمن ومعقدة وموقوتة بموعد معين dead line وأثرها كبير ويجب إنجاز مئات من المهام في وقتها. أنت يمكنك تأجيل مكالمة تسويقية أو إرسال رسائل عبر البريد ولكن عند تحديد التاريخ لا يمكنك تأجيل عقد المؤتمر.

وهذه النقاط يجب أن يتم وزنها أمام قوة المؤتمر فهو نشاط تسويقي حيث يمكنه جلب المال عن طريق دفع الرسوم أو قبول الرعاية ، وأنت تبني نفسك كخبير وأنت تقوم بهذا – في أكثر الحالات – بدون وجود قدرة على التنافس في جذب الانتباه ولديك فرصة كبيرة في إنشاء علاقات شخصية بناء عليه فيما بعد، وستظل المؤتمرات والسيمنارات أحد الأدوات المؤثرة في الخدمات التسويقية للمهنيين في مجال التسويق.

* * *





مثال على حالة: وكيل الدعاية والإعلان.

تميـزت جلنـدا المحاميـة بقـدرتها عـلى اسـتخدام الكلمات، وقد جـاء جـزء مـن نجاحهـا في القضـية مـن خلال تذكر هيئة المحلفين لعباراتها المختصرة والمفعمة بالحيوية في صباح يوم ما عند مجيئها لمكتبها أمدها زميلها الأكبر سنًّا ومقامًا بعدد من الكلمات الجيـدة التـي قالتهـا عنهـا أكـبر صـحيفة في المدينـة، وقـد نظـرت في نسـخة ووجدت عبارتين قد استخدمتهم مع المحرر قبل يوم من الـنشر. كانـت المحادثـة غـير مرتب لها أو تقريبًا صدفة فقد اقترح صديق الصحفي الاتصال بها لما توجد لديها مـن خبرة في القانون والتي يمكن أن يكون وثيـق الصـلة بالقصـة التـي يكتـب فيهـا، وقـد تلقت مكالمة من نقابة صغيرة بعد الظهر من وقت ظهور القصة حيـث تهـتم النقابـة بالقانون المدني، وقد أصبحت تلك النقابة أول عملية تعقد جلندا صفقة معه بنفسها.

وقد اتصلت بالمحرر هاتفيًّا لتشكره على نشر الكلمات، وقد طلـب منهـا معلومـات عن قصة أخرى يكتب فيها ولكنها لم تستطع مسـاعدته بنفسـها ولكنهـا أوصـلته بـاثنين يمكنهما مساعدته، موضحة المنفعـة التـي سيحصـل عليهـا بالضـبط بالحـديث مـع كـل منهما، ومنذ ذلك الحين تتحدث هي والمحرر كل شهر أو مثل هـذا، وفي كـل مـرة تنهـي المكالمة بعبارة جيدة. ومن حين لآخر يحصل محرر آخر على اسمها ويقوم بالاتصـال بهـا

هاتفيًّا أيضًا، ويمكن أن تصفه ضمن علاقاتها الصحفية.

وذات مرة عند علمها بأن برنامج حواري في المذياع المحلي سيقوم بعمل قصة عن لعب الأطفال الخطيرة في عيد الميلاد أرسلت خطابًا مصحوبًا ببعض قصاصات الورق الصحفي للمذيع الذي دعاها للتحدث في البرنامج، وقد أجرت في هذا الوقت مكالمتين هاتفيتين من عملاء مرتقبين، وأصبحت جلندا نجمة إعلام صغيرة وباستغلال مهاراتها في تكوين العلاقات العامة أصبحت قادرة على زيادة نشاط المبيعات التي زادت من خلال شهرتها.

عند قيام مجلة (وول أستريت) بالنشر مرتين عن منافس لي في الموضوع الذي أدركه جيدًا أدى ذلك إلى استفزازي لدرجة أنني قمت ببدء حملة دعائية للحصول على كلمات متشابهة تنشر بخصوص الموضوع.

بعد مرور ثلاثة أشهر لجأ محرر في مجلة بالاستعانة بدراسة قد قمت بكتابتها في مقالة صغيرة التي أعيد نشرها بشكل جيد في المجلة، وقد تم كتابة جملة أو جملتين من دراساتي ، وفي الأسبوع التالي اتصل بي ثلاثة عملاء مرتقبين كنتيجة مباشرة لذلك، ولم يعد لدي شكل فقد أقنعني هذا بمدى قوة العلاقات مع الإعلام.فقوة الإعلام سوف تساعدك في بناء شهرتك وزيادة مبيعاتك، وأكثر من هذا- طبقًا لدراسة قامت بها أعضاء (دى- أف – بلامبرج) يحتمل بشكل أساسي استعانة الشركات الذين سمعوا عنك في الإعلام والاتصال بك هاتفيًّا وبشكل أكثر من الذي قمت بالاتصال بهم هاتفيًّا الأول يعرف كل المهنيين ذو الخبرة .. وتوجد على الأقل أربعة أسباب لجعل هذا صحيحًا.

أولا: فقد تأهل مثل هؤلاء العملاء العميل المرتقب ين أنفسهم مسبقًا على استئجارك للعمل بناء على كل من حاجاتهم واهتماماتهم، وكما وضحت في الفصل الثامن والعشرين أن هذا مفيدا خصوصًا لتلك النشاطات التي تندر فيها حاجة العميل، وفى هذه الحالات تميل مناهج البيع النشطة إلى أن تكون غير فعالة؛ لأنه يشبه

البحث عن عميل لديه حاجة البحث عن إبرة في كوم قش وتتضاعف المشكلة مع سرية حاجة العميل أيضًا.

ثانيًا: تؤكد الدعاية للعميل مصداقية مصدر المساعدة لديه مقللة من عدد الصفقات التي يجب أن تعملها.

ثالثًا: أغلبية المهنيين يكونون أكثر تفاعلاً من مسؤلي المبيعات النشيطين ويستجيبوا لمكالمات العملاء التي تتطلب فاعلية في عقد الصفقات فقط.يريد العملاء العميل المرتقب ون التعامل مع مهنيين على علاقة ولديهم خبرة ناجحة وتنشر أخبار نجاحهم في السوق.وقد قال محامٍ ذات مرة: (دع الآخرون يعرفون بأنك عقدت صفقة، وهذا ما يبني شهرتك في هذا المجال ستستطيع فعل ذلك عند اختيارك للمحررين الجيدين الذين يكتبون عن ذلك).

لو قرأ عنك عميل مرتقب في الصحافة أو سمعك وأنت تتحدث في المذياع أو التليفزيون ستزيد رغبته في عقد اجتماع معك أو الاستعانة بك ضمن فريق الشركة لزيادة عوائد المشروع، وتساعد الأحاديث الصحفية في تأكيد خبرتك وشهرتك للعملاء العميل المرتقب ين الذين تصل لهم عن طريق وسائل أخرى.

لا يفهم معظم مهنيي الشركات أن عملية الحصول على التغطية الإعلامية ونقص المعرفة يستحق العديد من المحاولات. يحاول الآخرون ذلك بغباء فيفشلون فيتوقفون عن فعل ذلك. تجد بعض الشركات صعوبة في جذب انتباه الإعلام لعدم تقديم من مشاريعهم التجارية مادة جيدة. سوف تكون لدى شركة هندسية لتصميم الأنظمة الميكانيكية والكهربية وأنابيب المياه عند تجديد المدارس فرصة للتغطية الإعلامية من فرصة شركة استشارية متخصصة في إصلاح الكوارث، وهذا ببساطة؛ لأن الكوارث تجذب الدعاية أكثر من تجديد المدارس. وبالرغم من تلك الإعاقات يستطيع تقريبًا كل مهني راغب في تعلم العملية، وقادر على التفكير بابتكارية ويبذل للجهد قادر على جذب التغطية الإعلامية.

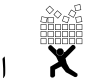
ويعتقد معظم مبتدئي العهد بالعلاقات الإعلامية بعدد مـن الاعتقـادات الخاطئـة التي تقلل من كفاءة جهودهم، وهي شائعة جدًّا و تبرر تلك التعليقات السريعة.

الاعتقاد الخاطئ رقم 1: هدفي الأول هو ترويج شركتي.

يمكن أن يكون ترويج شركتـك سـبب ضـمني لـذلك الجهـد، ولكـن عنـد جلوسـك للتحدث مع محـرر أو عنـد كتابـة شيء للصـحافة يجـب أن يكـون هـدفك الأول هـو مساعدة المحرر وإذا لم تساعده بجدية فإنك سوف تفقد انجذابه لـك سريعًـا – لـيس فقط في هذا الموضوع ولكن في موضوعات أخرى أيضًا.

ويجب أن تسأل نفسك عمَّا لديك الذي يمكن أن يساعد المحرر. هل لديك خبرات مباشرة ممتعة؟ هل يمكنك توصيل المحرر بشخص آخـر يمكـن أن يتحـدث إليـه؟ هـل توجد تقارير أو دراسات يجب أن يعرف عنها المحرر لأنها تختص بالأمر الـذي يبحـث فيه؟ استخدم وقت المحرر جيدًا، وسيكون لديك فرصـة في أن تكـون المصـدر الآن وفي المستقبل وتجاهل هذا عن طريق معاملة المحرر كشيء ليس أكثر مـن وسـيلة لـترويج شركتك حيث سينجذب لك في وقت قصير، وسيتحدث لك فقط في الأوقـات الضروريـة لذلك.

يجـب أن يـتعلم عـدد مـدهش مـن النـاس أن الإعـلام لم يوجـد لـترويج شركـاتهم وخدماتهم حيث يجب أن يتعلموا أن وسائل الإعلام وجدت لتعليم وتسلية جمهـورهم. إذا فشلوا سينخفض معـدل التوزيـع والجمهـور ويفقـدون عوائـد الإعـلان ويختفـون في النهاية.



الاعتقاد الخاطئ رقم2: تبدأ العملية بنشرة صحفية.

تعتبر النشرات الصحفية هي البداية المنطقية إذا كنت تحـرر عـن ترقيـات هيئـة المـوظفين في الشركـات أو عـن مسـائل روتينيـة أخـرى. هـي ليسـت البدايـة الجيـدة لبدء قصة كبيرة. توجد أشياء كثيرة تحتاج لأن تقوم بها قبل أخـذ القـرار بكتابـة نشرة.

وبالرغم من هذه المحاذير تظل النشرات أداة متاحة.



الاعتقاد الخاطئ رقم3: يهتم المحررون أولاً بالحقائق.

بالطبع يهتم المحررون بالحقائق والمعلومات التي تناسب المهمة، ولكن من خلال تجربتي يسهل الحصول على المعلومات والحقائق نسبيًّا. لو تحدثت لعدد كافٍ من الناس ستحصل دائمًا على وفرة من المعلومات لقصة وامتلاك ضروري لكي يجري محرر مقابلة معك، ولكنها فقط لا تكفي لأن يتم الكتابة عنك. يتم تقديم إرشادات بكيفية الكتابة عنك.



الاعتقاد الخاطئ رقم4: لو ساعدت محرر سأكون مؤهلاً للتغطية الأعلامية.

عندما بدأت في التعامل مع الإعلام لأول مرة قضيت أيام عديدة في مساعدة محررة (آي.إن.سي) وهي مجلة خاصة فهي كانت محتاجة لحالة دراسية عن شركة تحولت في نشاطها لتناسب أنشطة المكان الجديد، وقد حددت لها عميل سابق يهتم بالدعاية، وقمت بجمع معلومات عنه وقضيت يوم في دفعها لإجراء حوار مع العميل. وفي المجمل أضعت أيام عديدة والوقت والمال.

بعد فترة قصيرة قبل النشر اتصلت بي هاتفيًّا لتخبرني بأن رئيس تحرير مجلتها قرر عدم مواصلة القصة فعجزت عن الكلام. هل سينزعج عميلي؟ ماذا سيعتقد رئيسي عند ضياع الوقت؟ قد اعتمدت عليها واعتمدت كثيرًا ولكنها أدارت لي ظهرها طبعًا.

وقد رجعت بالوراء للتأمل في هذا الحدث مع الحيرة إلى النقطة التي بدأت فيها الاعتماد عليها حيث قد قمت بأداء وظيفة العلاقات العامة باحتراف مما جعلني أكسب احترام وشكر المحررة، ولو سردت القصة بكياسة فمن المحتمل أنها قد ساعدتني في المستقبل سواء عن طريق الاستعانة بي كمصدر أو إعطاء أسمى لمحررين آخرين.ومع حدوث ذلك لم أفقد فقط القصة بل علاقة متاحة أيضًا.

ولا يوجد لدى المحررين أي حدود للاستعانة بأي مصدر يتحدثون معه، وحتى

لو كان هذا المصدر مفيد لهم بشدة وخصوصًا في المجلات التي تحقق أعلى توزيع يمكن أن تؤدي بعض المعلومات التي يقدمها المحرر مع استشهادات خاطئة إلى فصله وانهاء خدماته، وتشير أخلاق الصحافة إلى أن العرض الدقيق والقصة الجيدة يجب أن يكونا المعيار الوحيد لأخذ قرار بما سينشر، وهذا المستوى يحمي المحررين من التأثير السياسي والاقتصادي الذي يمكن أن يفيد الإعلام ويعرض حريتنا وأموالنا للخطر . وكلما زاد تأثير الإعلام كلما زاد الحرص عند استخدامه هذا المستوى.

هذا يعني أنك أحيانًا ستبذل جهدًا لمساعدة محرر في كتابة قصة، ولكن سوف لن يتم الإشارة إليك أو سيظهر اسمك، ولكن سوف لن يستطيع أي شخص قراءة القصة الوصول إليك وهذا يحدث. عند حدوث ذلك تقبل سبب المحرر لذلك بكياسة وبدعم واشكره على اهتمامه بك، وأعرض عليه مساعدتك في أي وقت يحتاجه في المستقبل. وتوجد بعض الأسس الأخلاقية حيث إن المحررين بشر ولديهم شعور بالإلتزام فعند مساعدة شخص لهم فهم سيحاولون رد الجميل وستحصل على ما تريده في الصحافة.

لا تقوم مجلات النشر عالية المستوى بعمل هذا في أي مكان حيث تقوم دور النشر التجارية بالتباهي وبدون خجل بصناعة أو مهنة أو تجارة، ولا يتوقع منها أحد عمل أكثر من هذا، وفي هذا السياق تقل مخاطرتك وبشكل كبير في تقدم مساعدتك والحصول على الدعاية اللازمة لذاتك.

قد أوضحنا أكثر المفاهيم الخاطئة والشائعة عن العلاقات مع الإعلام والآن تستطيع النظر فيما يجب المهنيون عمله للحصول على دعاية جيدة.


اعرف سوقك:

يجب أن تعطي موضوعك للإعلام عن طريق إقناعك لهم بالقيمة التي تقدمها لجمهورهم، والخطوة الأولى في هذه العملية هي تحديد أي الهيئات الإعلامية التي تخدم الجمهور الذي لديه اهتمام بهذه القصة. يجب أن تعرف مجال تسويقك وهذا يعني

معرفة نوعية الجمهور الذي تريده من خلال نوعية البرامج ووسـائل الإعـلام المقـروءة وأيضًا نوعية المدخلات التي تتخذها للتعامـل مـع هـؤلاء الجماهـير. يجـب أن تعـرف أنواع الموضـوعات الـذي يريـدها الجمهـور، وأنـواع مـا تتطلبـه تلـك المعلومـات مـن مضامين. ما كمية الشكل ات الذي يحتمل أن تريدوها؟ وما كمية التقارير التي يقـام بها من خلال المقابلات؟ وهل سوف يجرون مقابلة مع شركة واحدة فقط على صـناعة واحدة أم سوف يتحدثون مع العديد منهم؟ وهذا البحث مماثل للبحـث الـذي تقـوم به قبل كتابتك لمقالة. تشمل مصادر المعلومات على الآتي:

- دليل باكون للعمـل الإعلامـي: يـتم نشره سـنويًا، وهـذا المصـدر يقـدم خلفيـة معلوماتية عن الإعلام. وهي موجودة أيضًا على شبكة المعلومات الدولية.
- الفحص الذاتي: اطلع بنفسك على ما كل ما ينشر وعـلى الـبرامج التـي تريـد أن تنشر موضوعاتك من خلالها. لو كانت جريدة أو مجلة فراجع الأشياء السابقة. لو كانت برنامج إذاعي أو تلفزيوني فاستمع له كثيرًا. هـل مـا تـراه أو تسـمعه يخبرك شيئًا عن ما تبحث عنه تلك الوسائل؟ يجب أن تقوم بهذا.
- أدوات المعلنـين: تقـدم العديـد مـن شركـات الإعـلام مجموعـة مـن الأدوات للمعلنين التي تقدم لهـم بيانـات عـن الجمهـور ومعلومـات عـن الموضـوعات المعاصرة التي تقـدم لهـم بيانـات عـن الجمهـور ومعلومـات عـن الموضـوعات المعاصرة التـي يجـب أن تغطـى ومعلومـات أخـرى مفيـدة لـك وتوجـد هـذه الأدوات على مواقع شبكة المعلومات الدولية مجانًا عند طلبها.
- مقابلات مع المحررين ورؤساء التحريـر: قـم بـدعوة محـرر أو رئـيس تحرير للغـداء واسـأله عـن جمهـوره الأول وكيـف يختـار برنامجـه الخاص أو الموضوعات المنشوره . واسأله كيف تصبح مفيدًا. ويستطيع

هؤلاء الناس بإخبارك عن أشياء ليس من السهل إيجادها عن طريق استخدام طرق أخرى. على سبيل المثال: تنشر بعض وسائل الإعلام المحلية التجارية موضوعات على الشركات العامة بشكل أكبر من الشركات الخاصة؛ لأن المستثمرين يشكلون جزءا مهما من قاعدة الجمهور، وقد وجدت هذا فقط من خلال حديثي مع محرريهم.

ثانيًا: بسبب اتخاذ الناس قرارات بشأن ما يختاروه من موضوعات فيجب أن تعرف بعض الشيء عن كل شخص يعمل في هيئة إعلامية معنية وافضل من جهل المعرفة بالجهة التي ستوجه من خلالها موضوعك سواء عن طريق الصحافة أو مكالمة تسويقية فإنك ستنجح بشكل متكرر لو وجهت هذا للأفراد الذين يهتمون بذلك كثيرًا من محرري الصحف وغيرهم ، ففي العالم المثالي إذا أخطأت في توجيه مكالمة أو منشور صحفي سيوصله المستقبل إلى الشخص الصحيح، ولكن في العالم الحقيقي يرتكب الناس أخطاء ويصرفوا الانتباه ويتكاسلوا عن فعل الأشياء التي لا تخصهم ووصول موضوعك إلى الإنسان الصحيح لا يجنبك فقط هذه المشاكل بل يظهر أيضًا احترافيتك.

عند مراجعتك لما حدث مسبقًا أو عند الاستماع للبرامج حاول أن تحدد المحررين الذين يغطون موضوعات لها علاقة بمهنتك، فأثناء تناول الغداء مع المحررين أو رؤساء التحرير اسأل عن ما يقوم بتغطية الموضوعات التي تهمك.

يقدر بذل وقت قليل في البحث قبل الشروع في الترويج عن شركتك سيؤدي هذا بشكل كبير إلى تحسين النتائج.

 عمل شبكة من العلاقات الإعلامية:

الشبكات تساعد الناس وتعرف الشبكات على أنها تمهيد لمعرفتك بشخص آخر عند سماعك لهذا. وتطبق هذه الإرشادات (الموضحة في الفصل الثامن) في الشبكات الإعلامية كما يفعلون لشيء آخر. قم بعمل اتصالاتك الإعلامية عن طريق هذا

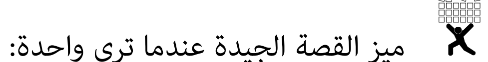
وسترى نتائج مذهلة.

هذا يعني بالطبع- يجب أن تفهم معنى «المساعدة» بالنسبة للمحـرر ويمكـن أن تكون المساعدة في صورة من الصور التالية:

- الأسبقية في رواية قصة مثيرة قبل سماع الآخرين بها.
- مدخل لقصة لم يفكر فيه المحرر من قبل.
- أسماء الناس التي يمكن لها أن تتصل بهم ليساعدوا في روايتها.
- الاستغلال المفيد للوقت أي عدم ضياع الوقت في موضوعات غير مفيدة.

وفى مقابل هذا تزيد فرصك في فهم فكرة تخصص المحرر حيث ينـاقش المحـررون كثيرًا الأفكار مع شخص يثقون فيه، ويعتقدون أنه مفيد لهم. وهذا سيمنح الفرصة لك لمساعدتها مما يتيح الفرصة لذكرك في الصحافة. منـذ سـنوات عديـدة سـاعدت مـورن ستاهل وبوير- شركة استشارية- واحدة مـن المجـلات التجاريـة المحليـة ذات شـأن في الولايات الأمريكية جـاءت هـذه الفرصـة للدعايـة الكبـيرة جـدًا مـن هـذا النـوع مـن المحادثة.

لو اخترت العلاقات الإعلامية كمجهود مسـاعد سـتظل تـرى النتـائج مـن منظـور استخدام مقبول لوقتك أكثر من الذي يتطلبه برنامج كامل للعلاقات.


ميز القصة الجيدة عندما ترى واحدة:

كل مشروع تقوم به مع اكتسابك للبصيرة من خلال إكمالك لـه يزيـد مـن المـادة المحتملة لتكوين قصة. الجزء الشاق هو تحديد المدخل لقصة تهـم برنـامج أو وسـائل الإعلام المطبوعة أو جماهيرهم، أي أنك تحتاج لوجهة نظر.

دائمًا يتبنى المحررون وجهة نظر لكتابة قصة تركز وجهة النظر على ما يهم جمهـور معين، وبقيامه بهذا يسـاعد ذلـك المحـرر في تحديـد مـا هـي الأجـزاء التـي تجمـع مـن المعلومات الكثيرة بخصوص موضوع لمقالة فهي تقدم للكاتب الهـدف الـذي يدفعـه إلى سرد بسيط للحقائق.وكلما قربت من اقتراح وجهة نظـر جيـدة عـلى محـرر معـين كلـما

زادت الفرص في احتمالية تبنيه للقصة، وهذا يعني أنه يجب عليك تحسين قدرتك في التعرف على القصة الجيدة.

عند تقيميك لشيء عن مشروعك التجاري كقصة مرتقبة اسأل نفسك هذه الأسئلة:

- ما الذي يجعلها أخبار؟ كثير من وسائل الإعلام تهتم بالموضوعات التي يمكن أن تصف على أنها أخبار مما يعني أنها يجب أن تكون أحداث جارية ومفيدة وكلما أمكن أن تكون ضرورية يمكن أن يكون العيد السنوي العاشر لتأسيس شركتك حدث جاري، ولكنه يفشل في أن يقابل المعيارين التاليين لكثير من وسائل الإعلام، ويمكن أن تستطيع شركة قانونية أو شركة محاسبة في إعطاء تقرير عن استجابة مختلف العملاء للتغيير في قوانين الضرائب حيث يقابل هذا كل المعايير الثلاثة.
- هل يمكنك الربط بينها وبين مسألة أو اتجاه إقليمي أو قومي؟ توجد طريقة لجعل شيء يستحق أن يكون خبرًا ألا وهو ربطه بالاتجاهات الأوسع كتحريم استخدام الفريون والهالون في التبريد وتكييف الهواء ومطفئة الحريق يعطي الفرصة لعدد من المهندسين المعماريين والاستشاريين والمحامين للحصول على دعاية بشأن مشروعاتهم أو وجهات نظرهم، وقد حصلت مؤسسة معمارية كبيرة على تغطية إعلامية في مجلة فورشن عن طريق ربط عملها بإتجاهات التطوير العمراني .
- هل يمكنك ربطها بشخص وخبر هام ؟ يهتم عملاؤك كثيرًا بالأخبار التي تهمهم أولا. عند نجاح سمسار للعقارات بتوفير مبنى لشركة مشهورة على المستوى المحلي أنه سيكون قادرًا على بناء قصة حول هذا الحدث الذي يصبح ذو أهمية إخبارية إلى حد ما بسبب اسم العميل.فيمكن للصفقة التي عقدت لصالح شركة مهمة أن تقدم فرصة لمحاميها للدعاية.

عند إكمالك للتمرين في النموذج 5-1 سيزيد من فهمك لهذه المعايير الثلاثة.



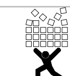
نموذج 5-1

هل هذا ذو أهمية إخبارية؟

قم بنسخ ثلاث نسخ من هذه الاستمارة واملأها بخصوص ثلاثة مشاريع أو أحداث تعمل عليها.

المشروع أو الحدث.

1- هل تصلح أن تكون أخبار؟ (هل هي أحداث جارية - مفيدة وضرورية؟ من الذي يستطيع تناولها؟ ولماذا؟	
2- هل تستطيع ربطها مع مسألة كبيرة أو اتجاه كبير؟ (كيف تربط بشيء ذو أهمية إخبارية في إقليمك أو دولتك؟).	
3- هل يمكنك الربط بينها وبين شخص مهم إخباريًا؟ (هل يعتبر شخص ما أو شركة أو هيئة حيث يظهر في الصحافة لأسباب أخرى؟)	



إيجاد طرق لابتكار أخبار:

هل لديك أو هل تستطيع ابتكار معلومات يمكن أن تكون أخبارا للآخرين؟
تستطيع العديد من الشركات القيام بذلك وتستخدم ذلك في صورة إعلامية.
توجد أربعة طرق لابتكارالأخبار.

- الطريقة الأولى هي وجود حدث فتقديم أشياء جديدة أو اختتام أو مراسم

افتتاح مبنى جديد تصبح أحداثا تصلح للإعلام ويمكن للسيمنار أيضًا أن يكون مادة ذات قيمة لصور الإعلام الصحفي.

- الطريقة الثانية هي ابتكار أخبار في صورة تقارير أو أرقام فالقوانين الجديدة الخاصة بالضرائب والبيئة والعمل وقوانين أخرى كثيرًا ما تقدم الفرصة لشركة لإعداد صفحة خاصة فيما يتعلق بها. وتلقى أيضًا التقارير الخاصة بالآراء تغطية إعلامية، وقد أجريت بعض الشركات مقابلات وجهًا لوجه مع عملائها السابقين والعميل المرتقب يين من أجل جمع هذه الآراء. وبالرغم من التكلفة باهظة الثمن إلا أن الاتصالات الشخصية كتكلفة تسويقية تستحق العناء. ومازالت شركات أخرى قادرة على تشخيص بعض الأجزاء من العمل الخاص بالعميل بل وتتوسع فيها بناء عليها واعتبار النتائج كتقرير.
- الطريقة الثالثة هي الدراسة المسحية وتظهر تقريبًا التقارير الخاصة بالدراسات المسحية في الصحافة كل يوم. ولا تحتاج المحتويات أن تكون ذو أهمية أساسية حتى تكون ذا أهمية إخبارية ففي ذروة ظهور اكتشافان جديدان عندما قمت بعمل دراسة مسحية حيث أظهرت أن النقص في معدلات العمل التي أدت إلى زيادة ترك العمل وزيادة أسعار التعويضات وانخفاض مستويات الإيجار. وفى المرتين تم ظهور هذه النتائج ذات قيمة الإبهار أقل في الصفحة الأولى من جريدة وول ستريت، وفي الإذاعة لأنها تملأ فراغ ما. يمكن للتقارير أن تستخدم إحصاءات البطالة لتظهر أن العمل نادر ولديهم العديد من المعلومات التي تحكي موضوعات تدل على تأثير معدلات النقص، ولكن دراستي تقدم فقط الدليل الإحصائي الذي يربط النقص بالمشاكل.

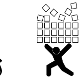
طبعًا يمكن أن تكون تكلفة إجراء الدراسة المسحية مرتفعة إذا لم تكن لديك

طريقة بارعة في جمع الشكل ات، والكثير مـن الشـكل ات التـي جمعتهـا في العمـل لدراسة مسـحية حصـلت عليهـا مـن حـديثي مـع بعـض العـاملين فمـن خـلال تـركي لاستمارة مسحية مختصرة على كل مقعد اسـتطعت أن أجمـع العديـد مـن الإجابـات بثمن قليل. قد شاهدت شركة كبيرة للاستشـارات وهـي تجمـع معلومـات مسـحية في أحد المعارض التجارية .. وتقوم هيئـات أخـرى بإقنـاع النـاشر بوضـع دراسـة مسـحية مختصرة في المجلة مع اسـتجابات مسـجلة في بطاقـة الـرد مـما يسـمح للقـراء بطلـب المعلومات من المعلنـين. يمكـن للبيانـات أن تكـون حصـيلة ثانيـة لعمليـات المشـاريع التجارية العادية.

- والفئة الأخيرة من طـرق «صـنع الأخبـار» هـي صـنع الإحصـاءات أو أن تكـون مصنفا Rankig .

تظهر هذه الشكل ات ربما سنويًا أو كل أربع مرات أو في خـلال فـترات منتظمـة أخرى، وتقدم مؤشرات على العمل والظروف الأخرى وهي مادة الإنتاج الصحفي. كان يوجد مثال على ابتكار شخص لإستراتيجية خاصة بشركة وكانت قائمـة شركـات مبتكـرة جدًا التي تظهر الآن سنويًا في مجلـة تجاريـة كبـيرة، ولأن الابتكـار عمليـة مجـردة ولا يمكـن قيـاس المجـردات في الحقيقـة فالابتكـار يعنـي القليـل. حقًـا يـتم قيـاس بعـض الشركات بصورة أفضل والآخرون بصورة أقل .

دائمًا مثل هذه الإحصاءات هي حصيلة ثانيـة للعمليـات العاديـة للشركـة، ولكـن تستطيع بعض الشركات الحصول على بيانات متاحة ثم توظفها بطريقة ما حتى تقدم شيئًا ذا أهمية إخبارية. لتحسين الإحصاءات التي تقدم عن طريـق شركتـك يجـب أن تحدد كيف تربط الشكل ات التي دخلت عليهـا والتـي يمكنـك تقـديم تفسـيرها لهـا بالاتجاهات القومية والإقليمية الهامة.

 تحدث بنوع من التميز:

قد أوضحت سابقًا أن امتلاك المعلومات يجعل أي صحفي أن يجري معك مقابلة ولكنها سوف فقط تؤدي إلى ذكـرك في الصـحافة. لـكي يـتم الإشـارة إليـك في الصـحافة

يجب أن تستحق الاستشهاد بعباراتك، وكما وضح المحرر كارل هايسن في روايته الكوميدية المثيرة- موسم السياح «.....في عملي الاستشهاد الجيد هو الشيء الوحيد الذي يجعلها قصة صحفية حقيقية، فالجملة الاستشهادية الرقيقة هي الفرق مثل طعام الكلب والكافيار» والاقتباس الجيد يساعد الكاتب ويساعد في الإشارة إليك، والتحدث عنك وكفائدة مستنتجة فإن اسمك يظهر على ملفات النشر مما يزيد من فرص الاتصالات بك من قبل شخص آخر في المرة القادمة يكتب في موضوع له علاقة بما كتب سابقًا.وهذا يعني أنك يجب أن تتعلم ليس فقط أن تساعد المحررين بل تتحدث بنوع من التميز عند قيامك بهذا.

انظر في الصفحة الأولى الخاصة بأي قضية في جريدة وول ستريت وسوف تجد مقالة ذات ثلاثة أنواع من المصادر.

- الأولى: المقالات التي تركز حول قصة، ويجب أن يتم الاستشهاد بها إن أمكن: حيث يتم النقاش حول رئيس الشركة، أو أي أجزاء أخرى أساسية في موضوع ما.
- ثانيًا: يوجد أشخاص لديهم معلومات داخلية مثل العملاء والبائعين ورؤساء الهيئات التجارية، وأخيرًا يوجد خبراء من الخارج- دائمًا مهنيين مثل المستشارين والمحامين والمحاسبين. تؤخذ أفضل الكلمات التي يستشهد بها من كل مجموعة. بالنسبة للمهنيين أفضل الفرص تمنح للخبراء ليتم الاقتباس منهم حيث يوجد العديد من الخبراء الذي يمكنك الاختيار من بينهم، ولأن تعليقاتهم ضرورية بالنسبة للقصة، يجب أن يبذل الخبراء جهدا خاصا ليتحدثوا بتميز لو أرادوا أن يذكروا في الصحافة.

لدى بعض الناس مهارة في التحدث بلباقة، ولكن بالنسبة للكثير منا يتطلب ذلك التدريب. أنا أركز جدًا على التحدث بلباقة عندما أتحدث مع محرر، ومازال مستواي في التحدث بعيد عن مستوى العديد من الناس الذي أعرفهم، وقد تقدمت لدرجة

أنني أستطيع توقع بنوع من الدقة القريبة من التامة بأي الأقوال التي يمكن أن تنشر- أقرأ بعض الجرائد المعروفة وأدرس العبارات بعناية وخصوصًا التي يقولها الخبراء من الخارج. أنظر هل يمكنك الحصول على حاسة جعلها جذابة للكاتب.

بعض من هذه الخصائص يتم عرضها في النقاط التالية:

الإيجاز والحسم:

بعض الاقتباسات صغيرة، ويجب أن تحتوي على رأي أو حقيقة في كلمات قليلة، ويميل المحرر كثيرًا إلى الاستشهاد برأي خبيرين مختلفين بآراء متناقضة لابتكار نوع من التوازن في القصة أفضل من الاستشهاد بواحد قادر على التعبير عن وجهة نظر واحدة. هذا يجعل النسخة أفضل.

الحيوية:

كلما زادت حيوية العبارات كلما زادت الفرصة للاستشهاد بها، وتظهر التشبيهات والاستعارات كثيرًا في الصحافة .. وتساعد أيضًا الكلمات المفعمة بالحيوية، وخاصة إذا تم الاستشهاد بمجموعة من الآراء المأثورة.

المجادلة:

المجادلة هي أكثر الأسباب إثارة عامة من أي سبب آخر، ويبحث المحررون لوضع نوع من الإثارة في مقالاتهم، وتأمل في الأشخاص الذين تعرفهم ويتم الاقتباس من عباراتهم كثيرًا في وسائل الإعلام وسوف تدرك أنهم يقولون كثيرًا أشياء نخاف منها جميعًا.

السخرية أو الأمل:

يستخدم المحررون كثيرًا عبارات تعطي نوعا من الأمل أو تلك التي تحمل نوعا من السخرية من بعض الأحداث العامة وباستخدام تلك الأقوال يبرهن المحرر ليوجد قبول عام لمنظور القيمه الذي يتبناه الآخرون.

لو كان لديك مهارة في استخدام السخرية يجب أن تؤخذ في اعتبارك إشراك

مجهود علاقاتك الإعلامية مع برنامجك التسويقي، ولاحظ أنه يجب أن توجد أقوال مقتبسة في مقالاتك كما توجد في أحاديثك مع المحررين.

يشعر عملائي أحيانًا بالخجل عند ممارسة التحدث بلباقة، ولكن هذا ضروري لتتعلم قيامك بهذا. وقد أدركت أهمية العبارات الجيدة عن طريق خبرة أخرى في مجلة وول ستريت فقد اتصل محرر وقدمت له أفراد من الشركة الذي أعمل لديها مساعدة حقيقة تحتوي على خلفية عن المعلومات باستئذان العميل.

فعند ظهور القصة يتم استخدام خلفية معلومتنا، ويتم الحديث عن عميلنا باستفاضة بظهور عبارتين تم الاستشهاد بهما من خلال منافسينا حيث يتحدثون كخبراء أيضًا نحن لم نذكر مطلقًا.

مستوى العبارات التي تتطلبها المجلة تحتاج العبارات التي حصل عليها المحرر من خلال مقابلاته مع منافسينا، وقد أدركت فيما بعد أن أقوالهم لديها قابلية أكبر في الاقتباس من العبارات التي ذكرناها. نحن فعلنا كل شيء ولكن حصد منافسينا المنفعة.

يعرض نموذج(5-2) بعض الأقوال التي ربما يقولها الفرد للمحرر وانظر هل تستطيع التكيف مع بعض من هذه العبارات الحيوية لتستبدلها؟



نموذج 5-2

قل: إن هذا يستحق الاستشهاد منه.

ها هنا أربع عبارات للمحرر أعد صياغتها لتستحق الاستشهاد منها.

1- ينقطع الناس عن العمل مع ذكر «اسم الصناعة أو الشركة» سوف يجدون صعوبة للحصول على وظيفة أخرى.

2- «لا تضيع أكثر الشركات وقتًا في هذه المسألة كثيرًا».

3- «بالاعتماد على كيفية تفسيرك للحقائق يمكن أن نقوم بهذا؛ لأنه كان غير أمين أو لأنه كان ساذج».

4- «لم تقلع عن هذا بعد».

لا توجد إجابة صحيحة، ولكن تحتوي أمثلة الخيارات الاستشهادية على الآتي:

1-«البعض سوف لن يعمل مرة ثانية»أو«يمكن للبعض إيجاد وظائف في الصناعة، ولكن الأغلبية سوف يبحثون عن طريق آخر لكسب العيش».

2- «ماتت هذه المسألة كما ماتت نظرية الأرض المسطحة».

3- «يمكن أن يكون طيب النية أكثر منه غير أمين، ولكن لا يجب أن يكون السُّذَّج في هذه الأعمال» أو «لكن هذا سوف لن يرجع مال الأرامل واليتامى».

4- «هذا تقريبًا واحد فقط».

يمكن أن تأتي مكالمة من محرر نتيجة لخطأ أو نتيجة لعمل شاق قمت به لجذب انتباه المحرر. وفى كلا الحالتين يجب أن تستفيد من الفرصة حيث لن يأتي ذلك ثانية في وقت قريب. توقف. فكرفيما تقوله وتكلم بتميز.



لاحق عملاءك:

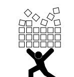
يمكن أن يكون عملاؤك أكبر شانًا وأكثر شهرة وذوو أهمية منك. علاوة على ذلك تنشأ خبرتك ومعرفتك وقدرتك على إنجاز العمل من العمل الذي تقوم به من أجل عملائك، وبدرجة أكبر موضوعاتك هي موضوعاتهم والكثير من قدرتك على التغطية الصحفية الجيدة يعتمد على قدرتك في استخدام أسماء عملائك.

ولكن لا يوجد تعهد لدى عملائك لمساعدتك في إشهار نفسك فهم يدفعون لك من أجل شراء خدماتك والحصول على الدعاية يحتاج لجهدك. وهم ربما لا يحتاجون لأي نوع من الدعاية. وتحت هذه الظروف قدرتك على جذب العملاء للتعامل معك تحدد نجاحك في حملتك الدعائية، ولكي تحصل على مساعدة كبيرة من عملائك إن أمكن فاتبع تلك القواعد:-

- في حالة الشك- اسأل: لو كان عند أي شك في رفض العميل لاستخدامك اسمه، فقم بسؤاله فمن الصعب تخيل دعاية جيدة جدًا لدرجة أن تكون ذات قيمة حيث تدور حول عميل مهم.
- ادرس مبكرًا قابلية عميلك للدعاية: لو كان عملاؤك ضد الدعاية سيوفر هذا من الوقت الذي تكرسه للتخطيط للدعاية عند قبولهم هذا، فقد أرادت شركة للهندسة المعمارية بالحصول على دعاية عن مكاتب إدارية قد تم تصميمها للهيئات غير الهادفة للربح ولكنها وجدت فقط أن إدارة الهيئة كانت خائفة من مثل هذه الدعاية للفت الانتباه إليها لتكلفة المبنى الجديد وقد تم تطويع هذه الخطط الدعائية طبقًا لهذا بأقصى حد.
- اعرض على العميل دعاية جيدة يمكنك عمل ذلك: لو وجدت قصة إيجابية يمكن لعميلك أن يساهم فيها فابحث عن قبول عميلك للاستشهاد بعبارته أولاً. ومساعدتهم في الحصول على دعاية جيدة يجعلهم يرغبون في مساعدتك بنفس الطريقة فيما بعد. ويحتمل بشكل أكثر أن يقدر العملاء

الذين لا يحظون بعلاقات اجتماعية كافية مجهودك حيث تمثل لديهم وكيل للدعاية والإعلان.

- تعامل مع فريق العلاقات العامة لعميلك. بمعرفتك أنواع الدعاية التي يخطط لها عملاؤك حول المشروع الذي تعمل فيه، وربما تستطيع أن تجد طرق تساعدهم وتساعد في حصولك على الدعاية لنفسك.



احصل على وعد بالمساعدة من القيادات العليا في الهيئة كلما أمكن:

سيتعاون معك فريق العلاقات العامة في الهيئة بشكل تام إذا طلب منهم القيام بذلك عن طريق رئيسهم.بين لهم ماذا تخطط لتوزيعه إذا خططت لاستخدام أسمائهم.

بتوضيحك لهم كل جزء من المقالة التي له علاقة بهم فهذا يجنبك سوء فهمه وأيضًا يمكن أن يعترضوا على شيء إيجابي أو حميد بالنسبة إليك. يمكن أن تحصل دائمًا على 24 ساعة من العمل تقريبًا أو أقل عن طريق استخدام الفاكس. تفهم أقسام العلاقات العامة هذه النقاط الأساسية.

أدرك أن المحررين لديهم التزامات ومستويات أخلاقية مختلفة عنك: يجب أن تتمرن بحذر عند تحدثك مع وسائل الإعلام، ويمكن أنك تعي هذا ولكن فهمك أهمية هذا سيساعدك مع التحدث مع المحررين بكفاءة أكثر.

لدى كل شخص التزامات تحل محل صداقته المقربة ولو عرفت – على سبيل المثال- عن مشكلة مالية كبيرة في شركتك فمن المحتمل أنك ستشعر بأنك ملزم بإخفاء ذلك عن محرر صديق لك أيضًا وبالمثل لوجود التزاماته كصحفي ربما يشعر المحرر بالتزامه بنشر قصة أو عنوان صحفي كنت تفضل عدم نشره.

ليس من السهل كتابة موضوعات جيدة وحتى الحقيقي منها حيث يعتمد عليها مستقبل وظيفة المحرر ومعدل توزيع المجلة، وهذا يجعل نوع من الضغط للقيام بأشياء يصعب على الشخص الخارجي فهمها، وخذ مثال على المحرر الذي يعمل في شيكاغو الذي طُلب من وكالة كبيرة في المدينة منذ زمن طويل. فالوكالة – في هذا الوقت- كانت

تعمل أعمال غير مستحبة ولكني كنت لا أرغب في الكتابة عن هذا حيث إنني يجب أن أتعامل مع الناس هناك ومازال: يبدو سؤاله عادل على قدر كافٍ: «ما هي أفضل وأسوأ خمسة أشياء أستطيع أن أقولها عن (الوكالة)؟ وأجبت عليه ورجعت إلى عملي سعيدًا.

وفى اليوم التالي علق صديق بأنه يجب أن تفعل الوكالة شيئًا لتجعلني مجنونا. بشعوري بالتعب نظرت في الصفحة حيث تم نشر وبدقة ما ذكرته عن الخمسة أشياء سيئة عن وكالتي........ وليس شيء آخر غيرها، وبعد كسري لفنجان القهوة هدأت وقمت بتحليل ما حدث. بوضوح لم يرغب أي شخص أن يسيئ إلى هيئة الموظفين في الوكالة. فالقصة كانت مملوءة بعبارات استشهادية التي تحمل نوع من السخرية الضاحكة. كانت المصادر الأخرى أكثر ذكاءً وخبرة مني، فهم كانوا يركزون على الجزء الجيد تاركين المحرر مع عدد غير متناسق من العبارات، فقد احتاج المحرر لنوع من التوازن لجذب اهتمام القراء ورئيس التحرير فقد احتاج إلى شخص ساذج يقول ما يجول في ذهنه، وقد وجدني هذا الشخص.

ولم أرتكب هذا الخطأ ثانية فعندما يطلب مني أن أقوم بالإجابة بشيء من الحرص منذ ذلك الحين وأحيانًا حتى أخبرت محرر أنني لدي خبرات جيدة وسيئة مع الصحافة، وأن الكثير من السيئ منها قد تم الاستشهاد به خارج السياق الذي تحدث فيه. ثم عرضت عليه أن أعطيه وجهة نظري لو تمرن بحذر أن يفعل ما فعله المحرر السابق في القصة السابقة، وقد وفر هذا إليَّ حيرة مشابهة ولكنه جعلت أحذف تمامًا من بعض الموضوعات.

دائمًا أسأل نفسك: كيف للمحرر أن يستخدم العبارات التي تعطيها له قبل أن تقوم بالإجابة ثم أنتقي كلماتك لهذا. لا تقل شيئًا حتى ولو كان خارج التسجيل حيث لا ترغب في رؤيته مطبوعًا وفيه اسمك حتى تعرف المحرر معرفة جيدة، وحتى لو خارج التسجيل لا تقل أشياء تغري المحرر حيث هذا أفضل فليس كل المحررين لديهم أخلاق فبعضهم سيستخدم أي شيء تقوله بغض النظر عن وجود في التسجيل أو لا.

لو فهمت طبيعة الإعلام ولو عرفت كيف تتعامل معها ستسمح بالدعاية التي يمكن أن تساهم في بناء شهرتك وزيادة مبيعاتك.

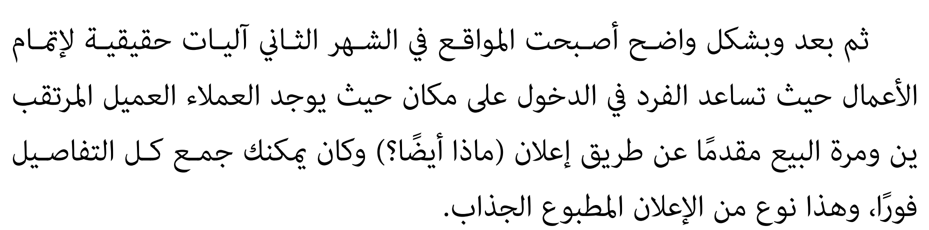
6

كلمات قليلة عن المواقع الإلكترونية

لـ مات كاسبارى

 المواقع الإلكترونية:

في البداية كانت المواقع وسيلة تسلية الفـرد مع نفسه حيث كانت شيئًا صغيرًا عـالي التقنيـة يطلق العنـان داخـل شـبكة المعلومـات الدوليـة مما جعلنا نشعر جميعًـا بأننـا متقـدمين، ولكـن كان هذا بدون آليات لحدوث محادثـة حقيقيـة فعالة.



ثم بعد وبشكل واضـح أصـبحت المواقـع في الشـهر الثـاني آليـات حقيقيـة لإتمـام الأعمال حيث تساعد الفرد في الدخول على مكان حيث يوجد العملاء العميل المرتقب ين ومرة البيع مقدمًا عن طريق إعلان (ماذا أيضًا؟) وكان يمكنك جمـع كـل التفاصـيل فورًا، وهذا نوع من الإعلان المطبوع الجذاب.

اليوم- بشكل واضح بعد مرور 10 ثواني- أصبحت المواقع أكثر وأكثر فعالية ليست شكل تابع، ولكن تقديمه حيث هي المكان من خلاله يستطيع الغربـاء خـارج نطاقـك البحث عنك- في خلال ثواني ثم تقدير ما تقدمه.

يتم التعامل الآن مع موقعك الإلكتروني بالطريقة نفسها التـي يـتم الحكـم عليـك

من خلالها من خلال المحلات الخاصة بك، وهي محل مشغول وجيد جدًا حيث لا يصبر أي شخص ودائمًا يبحث عن الأشياء. المظاهر- بالطبع- مهمة حيث من الأفضل أن تكون أولى الكلمات التي تتفوه بها من قمنا أن تكون جيدة ولو تعاملت بطريقة عجيبة وغير متوقعة فسيذهب العملاء إلى شخص آخر.

وها هنا الخطوات الأولى لجعل هذا في هذه البيئة الجيدة..



إنشاء المواقع: اتبع الخطوات الأولى الضرورية.

توجد طرق عديدة لإنشاء المواقع الإلكترونية على شبكة المعلومات الدولية.

بشكل مثالي – إنك تريد موقع إلكتروني حيث تستطيع بنفسك تغيير المعلومات وتريد موقع تستطيع تحديثه بدون أن تتقيد اختياراتك التي تستخدمها من شركات المواقع الإلكترونية حيث تقوم بتغييرها.

الجديد من المواقع الإلكترونية يتم إنشاؤها بناء على نظام المحتوى الإداري. عمومًا سيقوم منشئ الموقع بإنشاء من خلال برنامج خاص يسمح للشركات بالدخول على الصفحة وتغيير النسخة من خلال أداة إدارية تعمل ببساطة مثل مايكروسوفت ورد.

يوجد العديد من أنواع برامج (سي- إم- أس). بعض منها عام حيث تعتبر برامج تعمل كمصادر مفتوحة، وبعضها خاص أو أكثر الأنظمة تعقيدًا حيث تعمل عن طريق دفع رسوم مستمرة لمنشئي المواقع.

والعديد من المواقع تستخدم نظام (سي- إم – أس) فقط لبعض الصفحات حيث تتكلف أكثر في إنشاء تلك الصفحات في البداية، ولكن إذا احتوت الصفحات على معلومات تتغير أكثر من مرة سنويًّا فإنها تستحق أكثرذلك.

لو كان برنامج من برامج (سي- إم – أس) مرغوبًا أول الأشياء التي ستقوم بها شركة المواقع هي الاختيار من بين أنظمة (سي -إم – أس) العديدة التي تستخدمها.

بعض الشركات التي تكون مريحة عند الاختيار من بين العديد. البعض يعرف فقط كيف يتعامل مع واحدة. السؤال الكبير الذي يطرحه العميل: «ما نوع المرونة التي التي يوفرها هذا؟».وتطلب شركات إنشاء المواقع الإلكترونية مال كثير عند تحديث المواقع مثل ما تطلبه عند إنشاء المواقع الجديدة لذا من الأفضل لو تستعين بهم بشكل عارض.

 النقاط الأولى: أولاً: خذ في اعتبارك عناصر تكوين العلامة التجارية.

السؤال الأول الذي يجول في ذهن العميل العميل المرتقب عند اتصاله به إلكترونيًا هو: «من أنت»؟

والسؤال الثاني:«ما الذي يجعلك مميزا؟» يتم الإجابة على هذه الأسئلة من خلال القراءة الأولى للجزء الأول من صفحة الموقع الرئيسية التي تقدم توضيحا لما يميزك عن الآخرين.

هذا الشرح يأخذ شكلين: ماذا تقول، وكيف تقول ذلك سواء كتابيا أو مرئيًا فموقعك الإلكتروني يعطى انطباعا فوريا خلال اللحظة الأولى عند ضغطك لفتح الموقع وأنك تريد ذلك لكي تعكس العلامة التجارية شخصيتك؟

هل تم الضغط على موقعك؟ أصيل؟ ودود؟ من رواد الصناعة؟ حيث يدرك العملاء العميل المرتقب ين هذا جيد أو تعتقد أنهم يعرفون ذلك.

يتم إغراء العديد من الناس لاستخدام التكنولوجيا. البعض يفتحوا مواقعهم الإلكترونية مع تقديمات متحركة في الشاشة كلها حيث يتم دعوتك لفتح الصفحة الرئيسية للموقع الحقيقية ويقوم بتسليتك كلما أمكن، ويوجد سببان لعدم فوزهم باستحسانك.

السبب الأول: سواء للأحسن أو الأسوأ يوضح الموقع الإلكتروني للمستخدمين أنهم تحت السيطرة وأي شيء يجب أن ينتظروه- حتى ولو ثواني قليلة يشعرهم بالملل.

السبب الثاني: العناصر الحركية حيث الرسوم المتحركة التي تربك محركات البحث.
الآن اسم اللعبة هو تفعيل محركات البحث وهي عملية غامضة حيث يظهر اسمك واسم شركتك على القائمة بشكل سحري عند فتح الكلمات الرئيسية المناسبة في جوجل أو الياهو أو في أي محرك للبحث عند استخدامه. عند التقرب من أعلى هذه القوائم يعتبرهذا ليس سهلاً وخصوصًا في المجالات التنافسية جدًا، ربما يكون من الأفضل استخدام عناصر حركية قليلة لكن مع تصميم جذاب وبديهي مع تقديم واضح.



تكوين معلومات:- معلومات عنهم وليس عنك.

بالرغم من أن الموقع الإلكتروني هو موقعك ولكن العملاء العميل المرتقب ين هم المستخدمين له.

والسؤال هو ليس ما تريد قوله لهم ولكنه ما يريدون معرفته. الأسئلة مثل ما هي الخدمات التي تقدمها؟ ما العمل الذي قمت به في السابق؟ ما الذي يتوقعه العميل العميل المرتقب من التعامل معه؟ تشكل عدد كبير من نوعية المعلومات الخاصة بالملاحة عبر شبكة المعلومات الدولية.

وعدد كبير من هذه النوعيات لديها معلومات مناسبة وهذا يعرف بالمعلومات الفرعية الخاصة بالملاحة على شبكة المعلومات الدولية. مرة ثانية قم بتقسيم الموضوعات تبعًا لاهتمامات الغرباء وليس المعروفين. ربما يمكنك تقصي العمل عن طريق مكاتبك ولكن ربما يهتم عملاؤك العميل المرتقب ون بخبرتك في الطيران والزراعة والعمارة.

توجد بعض الأشياء التي لا يجب أن تقولها مباشرة إلى من تتمم معه الصفقة الأساسية ولكن بدلاً عن ذلك تتحدث بها للجمهور الثانوي الذي يهتم بها. هذا يشمل تاريخ الشركة ومعلومات لمن يبحث عن وظيفة وهي تخص فائدة الحركة داخل الموقع .

أخيرًا: توجد بعض الأشياء التـي تعتـبر متطلبـات فنيـة أكـثر منهـا عنـاصر تجـذب اهتمام أي شخص ولكن الذي يكون ضمن الفئة القليلة للأشخاص. هذه الأشياء تشمل مصطلحات للاستخدام وسياسات خاصة وهـي دائمًـا تنضـم إلى الحركـة داخـل الموقـع المقدمة في آخر الصفحة الرئيسية للموقع. ويتوقف ذلك عـلى الكيفيـة التـي يـتم بهـا ترتيب الصفحات الرئيسية من موقع لموقع .ويتم وضع الأزرار بشكل أفقي قريبة مـن أعلى الصـفحة أو أسـفل العمـود عـلى اليسـار وكلاهـما مـن أساسـيات إنشـاء الموقـع الإلكتروني.

تذكر أن إنشاء المعلومـات يتخطـى الصـفحة الرئيسـية للموقـع لـو قـرر العميـل العميل المرتقب متابعة الدخول على الموقع فإنه مـا زال يريـد كـل خياراتـه الأصـلية. يجب أن يظل الإبحار الأسـاسي دائـم خـلال الموقـع، والكلمـة التـي تسـتخدم كثـيرًا في توصيف بناء الكلمات الجيدة هي بديهية، ويجب أن يكون العميـل العميـل المرتقـب قادرا على الشعور بأن طريقه ممهدا بدون التوقف مطلقًا ليسأل نفسه أين سـيذهب بعد ذلك.


المحتوى: في كلمة – باختصار.

دعنا نجعل هذا مختصر، لم يعد يوجد نسخ ثانية.

ليس مثل صفحات المجلات يمكن أن يصل طول صفحات الموقع لأي طول ترغـب فيه. لكن الاحتمالات – بالرغم من ذلـك- أن نوافـذ الكمبيـوتر لـدى العميـل العميـل المرتقب سوف لن تعرض حتى الحروف المساوية لحجم الصفحة بـدون إزاحـة. إن لم تقوم بعرضها فـوق الجـزء الـذي يظهـر مـن الشاشـة أولاً- لا يهـتم العمـلاء العميـل المرتقب ون بعمل إزاحـة المعلومـات أكـثر لا تخـف مـن تفريـق المعلومـات وتسـاعد عميلك العميل المرتقب في اكتشافها بالقدر الذي يرغبوا فيه لو كتبت مقالة مـن 100 كلمة جيدة قم بالتفريق بينهـا عـن طريـق اسـتخدام سـطرين في الصـفحة الرئيسـية للموقع. عند ضغطهم قم بإعطائهم نظرة عامـة عـن الموقـع مـن 100 كلمـة ثـم قـم بدعوتهم لتحميل وطباعة المقالة بأكملها.

تذكر أنه رغم طول مدة تصفح الإنترنت فإنالاحتفاظ بانتباه الناس لوقت قصير للغاية



الفاعلية: تختفي الفاعلية عند الانتهاء من إنشاء الموقع.

يتم استخدام الكثير من الجهد عند إنشاء الموقع الإلكتروني وبعد ظهوره يميل كل شخص للراحة والاحتفاظ بالعمل الذي تم، ولكن بالاعتماد على كيفية تنظيم موقع ربما يشبه الموقع الإلكتروني المجلة الدورية أكثر منها الكتاب وما قمت بالانتهاء منه هو مجرد الخطوة الأولى.عند تصميم الموقع الإلكتروني يميل الناس في التفكير في هذا بعمق. أليس من الأفضل لو خصصنا جزء للأخبار الجارية الخاصة بشركتنا أو الأفضل من ذلك كتابة مدونة أسبوعية بشأن الموضوعات التي تهم صناعتنا؟. لو كانت السمة الغالبة هي إعادة تجديد شيء تقوم به هيأتك فقم بضمه. لو كان لديك شخص مميز في إنشاء الموقع فاجعل وظيفته الوحيدة هي التعامل مع محتوى للموقع فقط.

فقط تذكر أن لا شيء يبدو على الموقع أسوأ من الصفحات السوداء أو معلومات لم يتم تحديثها (web cast) الذي يجعلك تبدو متخلفًا إذا ظل موجود وحيدًا في مكان ليس له فاعلية في موقعك الإلكتروني. والقسم الخاص بالشكل ات الصحفية مهم ويجب أن يوجد لدى شركتك وقت لكتابتها.



عند التحدث كمهني فتأكد من نجاح كل اتصالاتك.

تفعيل محركات البحث وتسويق العمل مع محركات البحث ضروريان:

دعنا نتكلم عن تفعيل محركات البحث أولاً. يرغب كل شخص في وضع اسمه في أعلى الترتيبات في محرك البحث، وربما سمعت عن حكايات عن الطرق السرية مثل غرق موقعك بالمئات من الكلمات غير المرئية التي ستضمن لك التميز الذي لا ينافسك فيه أحد.

هذا ربما يمكن أن يكون صحيحًا في الأيام الأولى لظهور المواقع، ولكن الآن تعرف شركات محركات البحث بأن استمرارها مرهون بالتوصيل السريع للمعلومات...

وعند تحديد العوامل المدرجة بالموقع فهناك بعض الشكل ات الهامة الواجب إدراجها:

1- أهمية فهرسة صفحاتك: هذا شيء فني بسيط، ولكن عند إنشاء صفحات الموقع يتم عنونتهم أحيانًا عن طريق كلمات وأحيانًا عن طريق سلسلة من الشفرات. هذه العناوين يتم قراءتها عن طريق محرك البحث.

2- أهمية عمق الاهتمام: هل يأتي الزائرون للبقاء أمام موقعك أم أنه يتركونه بعد القراءة!..فكلما ظل الزائرون طويلاً أمام موقعك كلما زادت عدد الصفحات يضغطون عليها وهذا أفضل.

3- أهمية ارتباط المعلومات: لو كانت المعلومات في موقعك مهمة للآخرين في المجال حيث توضح عدد من المواقع الأخرى أن هذه الجزئية هي من صفحات موقعك فإنه يعتقد بأن سترى في مكان أفضل.

4- الترتيب الطبيعي لا يأخذ لحظة: لا يوجد Silver Bullet يسمح لموقعك بأن يرتب بدون معرفة مصدره فورًا، ولو قال شخص هذا فكن حذرًا.فالتسويق الطبيعي لمحركات البحث ليس مثل الفاعلية الطبيعية للمحرك .

يمكنك شراء مكانك في أعلى الترتيب لأي كلمة رئيسية ترغب فيها، وهي عملية بسيطة جدًّا حيث تعرض سعرًا للكلمة الرئيسية ولو فزت بالمزايدة فإنك تدفع في كل مرة عند ضغط العميل العميل المرتقب على موقعك ويمكنك تحديد الميزانية، ولا يعني هذا بأنك ستتكلف الملايين وسيخفض محرك البحث لك من سعر خطك عند حدوث عدد معين من النجاحات. ومع اعتبار أي شيء آخر يمكن أن تكون

المعلومات القليلة أمرًا خطيرًا، وكلما زادت الرغبة في الكلمة الرئيسية كلما زاد المزايدين وكلما زاد (الثمن لكل ضغطة. لو كانت كلمتك الأساسية عامة أو في بعض الحالات) ليست مؤهلاً جغرافيًا يمكن أن تحقق نجاحات من عدد كبير من عملاء غير مرتقبين. وشراء الكلمة الأساسية هو الخطوة الوحيدة في طريق مجال ومع شراء وسائل إعلام تقليدية (الجرائد والمجلات وإعلانات في التلفزيون والراديو) يوجد بعض الناس الذين يمكن أن يساعدوك في زيادة قيمة أموالك أكبر من وضع كلمات الإعلان لوحدها.

 ها هنا كلمة أخيرة عن الموقع:

أنا متأكد من وجود عباقرة على أعلى مستوى في إنشاء المواقع خارج هذه المقولة حيث يقومون بإنشاء المواقع بأنفسهم حيث تبدو جيدة ومنظمة بشكل بديهي وفعالة بشكل مثالي ويستطيعون القيام بكل شيء مختص بالموقع وكلها بكفاءة.

الموقع الإلكتروني الجيد – على الحد الأدنى – يأخذ في إنشائه مفكر جيد للعلامة التجارية ومصمم جيد للمعلومات وشخص عالي الكفاءة التكنولوجية وكل من منهم يحترم قدرات الآخرين وأهميتهم لظهور النتيجة الأخيرة للموقع وأنا كشخص يعرف مشروعك التجاري حقيقة. حقيقة جدًّا أنت لا تقل في دورك عن أي دور يقوم به الخبراء في هذا الجهد المشترك.

سترحب شركة الموقع الإلكتروني باشتراكك وربما ليس لزيادة المال ولكن كشخص محترم عضو في الشركة لا تقبل بشركة يقل مستواها عما تريده.

* * *



حالة عمليـة: القـائمون بـإجراء المكالمات التسويقية.

لقـد لاحـظ آلـيكس جـزء مفقـود في السوق، وقد عمل على اكتشافه فهـو كـان مسئولاً في أكبر شركة هندسـة معماريـة في إحدى الولايات الشرقيـة حيـث لاحـظ أن معظم المستشفيات التي تعمل في الولاية تم بناؤها عن طريق شركات خـارج الولايـة، وقد سأل هل لا يفضل مديرو مستشفيات التعامل مع شركة موجودة في الولاية حيث تكون مكتبها قريبة من مستشفياتهم؟ هل لا يحبذون التعامل مع شركة حيث يقطـن موظفوها وعائلاتهم في المناطق التي تخدمها المستشفيات؟ وقد أجاب عليه مجموعـة قليلة من المديرين سريعًا (بنعم/ وبدون تردد مع التوضيح أنـه يجـب عـلى الشركـات المحلية أن تتمع بنفس خبرات الشركات التي أنشأت تلـك المستشـفيات، وكانـت لـدى شركة آليكس خبرة قليلة في هذا المجال.

وقد جلس مع لـورا- مطـورة عمـل الشركـة الأولى لبحـث الأمـر وغـير كـل النـاس لا ترهب لورا من الاتصال بالناس التي لا تعـرفهم ولا حتـى ترهـب مـن طلـب إجـراء

مقابلات معهم.وقد بدأت في تنظيم اجتماعات لآليكس مع مـديري كـل المستشـفيات الكبيرة في الولاية.

ومن خلال المكالمات المتكررة استطاعت أن تعـرف السـكرتيرات بأسـمائهن حيـث ترسل لهن بطاقات وهن مرضي، ويمكن أن تتصل بهن وتشكرهن على المسـاعدة التـي يقدمونها لهم. وهن يعملن لصالحها أحيانًا حيث يسهلن من تنظيم مقابلات لهـا مـع رؤسائهن. وفى الاجتماعات تعرف آليكس على احتياجات كل مستشـفى وقرارتـه عنـد استئجار مهندسين معماريين وعلى خبرات المـديرين سـواء الجيـد أو السـيئ منهـا مـع الشركات الأخرى.وقد تعرف المديرون على اهتمام آليكس الكبـير والخـدمات المتميـزة التصميمات الجيدة التي تقدمها شركته.

ومن خلال المكالمـات التسـويقية تعـرف آلـيكس ولـورا عـلى المشروعـات وشـيكة الحدوث مبكرًا، وعرفوا كيفية عمل علاقـات مـع العمـلاء العميـل المرتقـب يـن، وقـد أرشدهم المديرون إلى نوعية المشروعات التي تستحق المتابعة وكيـف يلاحقونهـا. عـن طريق البدء بالمشروعات الصغيرة قـد بنـوا شـهرتهم في الولايـة كمهنـدس بنـاء محـلي وبمرور الوقت قاموا ببناء مبنى كبير للرعاية الصحية.

المكالمة التسويقية عبارة عن زيارة تبدأها مع العميـل العميـل المرتقـب لتقـديم شركتك وخدماتها بينما العديد من المهنيين يشعرون بعـدم الراحـة لأنـواع أخـرى مـن وسائل التسويق إلا إن كلهم تقريبًا يكرهون المكالمات التسويقية حيث على الأقل مـن وجهة نظرهم أن إجراء الأحاديث يساعد من تخيل الفكرة عن التعرف والاحترام ومـن اسـتماع الجماهـير فالعلاقـات تتضـمن تبـادل مشـترك وصـدقات حميمـة والمكالمـة التسويقية هي مثل بـائع المكنسـة الكهربائيـة كـما الصـورة التـي يتخيلهـا قليـل مـن المهنيين.

ورد فعلك للمكالمة التسويقية يعتمد إلى حد ما على طبيعة مهنتك وفي الصناعات القائمة عـلى الطبيعـة مثـل (الهندسـة المعماريـة – التصـميم الـداخلى – الاستشـارات الهندسـية) يحصـل معظـم المهنيـين عـلى فائـدتها سـواء قـاموا أولاً بـإجراء المكالمـات

التسـويقية بنفسـهم. وبشـكل كبـير يبتعـد المحاسـبون والمحـامون وخـبراء التـأمين واستشاريو الإدارة عن اتباع هذا النهج والعديد يحتاجون الكثيرً – بـالرغم مـن ذلـك- عندما يصرحون بأن المكالمات التسويقية لا تنجح في أعمالهم ولكـن يوجـد دليـل كبـير على نفعها لصالح العديد من المهن.

ومـا بـين عـامي 1987و1990 ضـاعفت شركـة استشـارية متخصصـة في تنفيـذ الاستراتيجيات من عوائدها خمسة أضعاف إلى ما يقرب فوق 100 مليون دولار سـنويًّا فكان برنامج المكالمات التسـويقية النشـط هـو أكـثر الأسـباب في جـذب أكـثر العمـلاء الجدد.

ومن خلال المكالمات التسويقية استطاع صديق لي في شركة استشارية للتعويضـات في تطوير نظام مربح من البداية بالرغم من احتجاجات الآخرين حيث يدعون أنها لن تنجح، وقد نجحت شركة قانونية في توسيع نشـاطها جغرافيًّـا بشـكل كبـير مـن خـلال مجهود فريق صـغير في إجـراء المكالمـات التسـويقية، كـل هـذه الأمثلـة برهنـت عـلى إمكانية المكالمات التسويقية في نجاح المهن الفردية والشركات.

في حالة الشك أعطها فرصة. لن تعطيك أي طرق أخرى المواجهة وجهًا لوجـه مـع عدد كبير من العملاء العميل المرتقب ين للتعرف على اهتماماتهم الخاصة والتحـدث معهم مباشرة لتعرف ما الذي تستطيع عمله من أجلهم.

توجد ثلاث أجزاء أساسية عن المكالمة التسويقية:

1- الحصول على موعد لاجتماع.
2- الاجتماع.
3- المتابعة.

 اتبع الخطوات التي تؤخذ للحصول على موعد لاجتماع:-

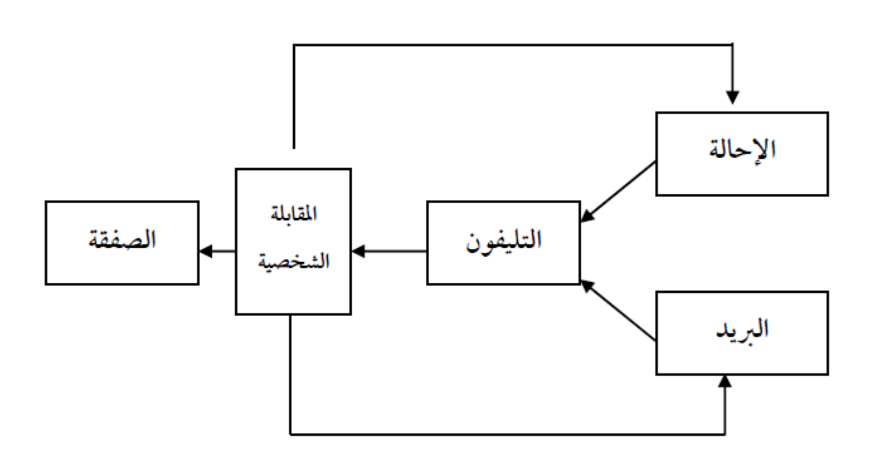
تميل عملية إجراء المكالمات التسويقية إلى اتباع الشكل المكـرر الموضـح في نمـوذج 7-1- تبدأ بالأتصال عن طريق حالة من تعارف متبادل أو من خلال رسالة ألكترونية.

ثم اتصل هاتفيًا بالعميل لطلب اجتماع وعند رفض مقابلتك له تبدأ العملية مـن جديد حيث تتبع ذلك بخطاب شكر وطلب اجتماع ثانٍ سواء مع نفس العميـل أو أي شخص يوصلك به فالنموذج يستمر حتى إتمامك لصفقة أو الوصول إلى طريق مسدود وفي كل مرحلة من العملية يكون هدفك هـو بنـاء علاقـات والحصـول عـلى تعهـد أن متزايدة التي تؤدي في النهاية لإتمام الصفقات.



نموذج 7-1

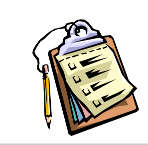
1 إجراء المكالمات الهاتفية التسويقية



 تقييم الإتصال:

في رسـالتك الإلكترونيـة البريديـة الأولى يمكـن أن تطلـب اجـتماع ولكـن هـدفك الحقيقي هو إغراء العميل العميل المرتقب لأخذ رقم تليفونك وهذه بدايـة محـددة أكبر مني مجرد الموافقة على عقد اجتماع وبالتالي سيكون من السـهل الحصـول عليـه. لكي تحصل عليه اكتب الخطاب بطريقة تجعل مـن الصـعب الحصـول عـلى اسـتجابة سلبية مستغلا المنفعة التي تحققها المحادثات الهاتفية، هذا يعني أنه يجب أن تكـون الرسالة البريدية الإلكترونية قصيرة وكلما استفضـت في المعلومـات التـي تعطيهـا كلـما أصبح من السهل على العميل العميل المرتقب أن يقرر عدم مقابلتك.

يجـب أن تبـدأ الرسـالة الإلكترونيـة بطلـب واضـح للتحـدث أو مقابلـة باختصـار ويجب أن يقول موضوع من بين الموضـوعات التـي تحتمـل أن تكـون مهمـة بالنسـبة للعميل العميل المرتقب ، والتالي ويمكن أن تشتمل الموضوعات على اتجاهـات مـؤثرة في صـناعته - كقـانون عـلى وشـك الظهـور أو مسـائل قانونيـة – أو فـرص يحتمـل أن يلاحقها وهذا الجزء من الرسائل الإلكترونية يجب أن يحتوي على جملة وصفية توضح لماذا أنت تستحق الحديث عن هذا الموضوع إذا كان من المحتمل عدم تآلف العميـل العميل المرتقب مع شركتك. يجـب أن تنتهـي الرسـالة بعـرض مبـدئي لإغـراء العميـل العميل المرتقب إستخدام رقم تليفونك للتوضيح قبل أخذ القرار بمقابلتك. نمـوذج7-2 يقدم أمثلة على هذه الرسائل الإلكترونية.



نموذج 7-2

أمثلة على رسائل إلكترونية

عزيزي السيد هانسن:

أنا سأكون في بويس مرات عديدة على مدار الشهرين القادمين، وأود لو أقابل سيادتك فشركتي متخصصة في تخفيض التكلفة وقد انتهت مؤخرًا من عمل دراسة خاصة بنماذج على التكلفة العامة الخاصة بصناعة الأطعمة المجمدة فهي تغطي 32 شركة وتعمل على 28 متغير مختلف حيث يرتبط كل منها مع النصيب في الربح والسوق. أنا فكرت في مناقشة بخصوص هذه الصناعة التي يمكن أن تكون محل اهتمام متبادل، وسوف أتصل بك قريبًا في المستقبل لكي أرى هل يمكننا ترتيب اجتماع.

مع كل الإخلاص لسيادتكم

عزيزتي السيدة بيريز:

أود في منح الفرصة لي لكي أتقابل مع سيادتكم وشركتي تتخصص في تصميم الأماكن التي تبيع بالتجزئة والعمل الذي نقوم به مؤخرًا في محلات رايتشل ومستر هاربر والسوق الخيري للملابس قد قمنا بزيادة مساحة البدروم بمعدل 7% من المخازن السفلية، وقد ازدادت الشهرة من عدد الصفقات منذ إتمام عمل التجديدات، وقد فكرت في مناقشة بخصوص شكل وتصميم البدروم الذي ربما يكون محل اهتمام متبادل. وسوف أتصل بك قريبًا في المستقبل لكي أرى هل يمكننا ترتيب اجتماع.

مع كل الإخلاص لسيادتكم

عند كتابتك للرسالة الإلكترونية تجنب الجرأة حيث لا تقول على سبيل المثال: «المسئولين في موقعك يحتاجوا أن يعرفوا (........) وبدلاً من ذلك ضع كلماتك بناء

على خبرتك» لقد رغب العديد من مزودي الغاز الطبيعي للذين تعاملت معهم بمعرفة س، ص،»

لا تكن متعجرفًا أو مغرورًا حيث لا تقل: «معرفتي بهذه المسألة ذو قيمة» وللمرة الثانية اجعل ذلك بناء على خبرتك حيث من الأفضل أن تبدو متواضعا من أن تظهر أنك تعرف ما يجول في ذهن العميل العميل المرتقب «إنني أعتقد أن خبرات الآخرين في مجال صناعتك ربما يهتمون بما نقوم به».

تجنب أن يشعر العميل العميل المرتقب بأنه أصبح ملتزمًا بمقابلتك، ولا تقل سأكون سعيدًا للمجيء إلى باريس لمقابلتك « لن يتحمل عبء أن يطلب منك تحمل هذه النفقة» وقل:«سأكون في باريس من أجل أعمال أخرى على مدار الشهر القادم وأرغب في الحصول على فرصة لمقابلة سيادتك» وكلما قيل من قبل اجعل العرض غير قطعي، " أرجو أن يكون تبادل الأفكار بخصوص تلك المسألة محل فائدة متبادلة" وبالتالي سيضطر للتحدث معك لتوضيح ما تعنيه. بعد كتابتك للرسالة الإلكترونية أعد قراءتها وراجع هل يمكن استبدال بعض النقاط التي تستطيع الاستبدال فيها مثل «أنا» بـ«حضرتك» عند طريق إعادة صياغتها، وهذا سيجعلها تبدو أكثر تركيزًا على العميل العميل المرتقب .



أتبع ذلك بالاتصال الهاتفي:

بمجرد إرسالك لمثل هذه الرساله الإلكترونية تأكد من مواصلة ذلك حيث لا يقوم الكثير من الناس بذلك. هدفك التالي هو لجوء عميلك العميل المرتقب إلى استخدام الهاتف. هل حدث ذلك لك من قبل؟ فأنت تتصل لطلب موعد مع العميل العميل المرتقب «هل يوجد السيد أربوثنت؟» تجيب السكرتارية: «لا» هو في الخارج حتى غد: «هل يمكنني أخذ رسالتك» إنك تترد وتحاول الهروب من ترك رسالة، وقل بأنك ستعاود الاتصال فيما بعد. بعد إنهاء المكالمة ستشعر بالإحباط ولكنك ستعرف بأنك لم تتمكن من مقابلته برفض واضح. ماذا عن هذا؟ تتصل بعميل مرتقب ويجيب

عليك البريد الصوتي وتترك رسالة مختصرة لا تلق أي استجابة. بعد أسبوع تقوم بـنفس الشيء مع نفس النتيجة. بعد هذا لا تحقق أي اتصال أكبر من هذا.

يتطلب الحصول عـلى موعـد للاجـتماع التعامـل مـع السـكرتيرات ونظـام البريـد الصوتي ، أنا أفضل التعامل مع السكرتيرات مـن التعامـل مـع البريـد الصـوتي وأنظمـة الرسائل الإلكترونية حيث يمكنني إجـراء محادثـة مـع السـكرتارية لـو تعاملـت معـي بشكل منتظم يمكنها أن تقدم لي معلومات ومساعدة وواحـدة مـن مهامهـا الأساسـية هي أن تعمل كبوابة للعمل.. الدور الذي يدركـه العديـد مـن المهنيـين بشـكل سـلبي فالذي ينسوه أن البوابة مسؤله عن السماح بدخول الناس بالإضافة لإبعادهم.

وقد قالت بنفس الطريقة روز رانجل السكرتير السابق لمدير التي عملـت مـؤخرا لدى شركة «للحصول على ود السـكرتارية يجـب أن تسـاعدها لـكي تكـون صـديقتك» وانطباعها عنك سيكون ربما الانطباع الأول الذي يأخذه مـديرها عنـدما تتحـدث معـه عنك. لذا تذكر «دائمًا مقابلتك الأولى مع السكرتارية».

لذا كيف تأخذ السكرتارية في صفك؟ وكما قالت السـكرتارية السـابقة لي «أعطهـا الاحترام والمعلومات التي ستحتاجها للتحدث مع رئيسها بشـأنك؟ لا تجعلهـا أن تأخـذ انطباع بأنك تحاول خداعها» كثيرًا ما تقابل السكرتيرات نوعيات من البشر تقول عنها روز «التعامل بالغباء» حيث يتلخص ذلك في استخدام المتصل للاسم الأول للمدير مـع التظاهر بأنه صديق له. مثل تلك الحيل لا يتم استحسانها حيث إنه مهمة السكرتارية هو تنظيم وقت مديرها بحكمة.

بدلاً من ذلك تظهر تفهمك لمشاكل المدير («أنا أعـرف بأنـه أكيـد مشـغول») ثـم اطلب من السكرتارية /السكرتير مساعدتك ودعها تعرف باختصار ما تريـده. وأطلـب اجتماعا محدودا.. ولماذا ربما يستفيد المدير من الوقت الذي سيقابلك فيه ويجـب أن يكون السبب الـرئيسي لمكالمتـك الهاتفيـة عنـد اختيـارك بحـرص هـو تقـديمك لقيمـة العميل العميل المرتقب .

عند تحديدك لسبب للقيام بالزيارة يجب أن تتعامل مع معيارين: المعلومات والإلحاح: لو عرضت معلومات ذات قيمة للعميل العميل المرتقب مع وجود بعض الضرورة الملحة للزيارة ستستطيع كثيرًا الحصول على مقابلة، ولو ترغب ببساطة في وصف خدماتك ففرصك للمقابلة وجهًا لوجه قليلة ومع بعض التأمل يستطيع العديد من المهنيين التواكب مع مجموعة من المعلومات القيمة للعميل العميل المرتقب حيث تشمل الآتي:

معلومات عن الصناعة:

كمهني فإن درايتك بما يحدث في صناعة أو في نشاط معين لمجال معين «مثل قوانين المسئولية القانونية أو تعويضات مسئولي المبيعات» يعطيك معلومات يرغب في معرفتها العديد من العملاء العميل المرتقب ين.

الطرق أو الأنشطة:

هل توجد بعض المظاهر في خدمتك تختلف عن منافسيك؟ هل تحل المشاكل التي يواجها العميل العميل المرتقب ؟ هل هي من النوع الذي يرغب الشخص حين الاطلاع في مركز عميلك العميل المرتقب في المعرفة عنها؟

معلومات عن المشروع:

هل يوجد مشروع أنهيته مؤخرًا يرغب العميل العميل المرتقب في السماع عنه؟ بعض المهنيين يمنعوا مناقشة المشاريع السابقة من خلال اجتماعات سرية. البعض يستطيع استخدام المشاريع الحديثة كمادة للمناقشة حتى مع منافسين للعميل السابق مباشرة لذا هم يظهروا نوع من التميز المناسب.

نتائج الدراسة:

نتائج دراسة يمكن أن تقدم أسس للاجتماع فبعض الشركات دراسات مسحية كجزء من المشاريع الذي يقومون بها العملاء ثم يعرضوا بعد ذلك نتائج دراسات المسحية مع مشاركين كفائدة من المشاركة، وتلك الزيارات اللاحقة تختلف عن المكالمات التسويقية.

العميل العميل المرتقب يوافق بشكل كبير على الاجتماع لو شعر بنوع من الضرورة الملحة المصاحبة لذلك وأنا لا أحبذ بالإلحاح الشديد لضرورة مقابلتك الآن حتى لا يصبح هذا في وقت متأخر، ولكن أفضل عبارة توضح سبب قوي للمقابلة في أقرب وقت أكثر منه في وقت لاحق، ويمكن أن تنتج الضرورة الملحه من خلال الآتي:

فرصة يمكن أن تضيع:

أن تقول بأنك ستكون في زيارة لمدينة العميل العميل المرتقب في خلال أسبوعين وأنك لست متأكدًا بأنك ستعاود الزيارة مرة ثانية. يمكن أن توجد أيضًا بعض الفرص المعينة لممارسات بعض المهنيين التي ستضيع لو مر وقت كبير.

مشكلة سيتم تجنبها:

التغير في قوانين الضرائب وفي القوانين التي تتغير بالوقت هي أمثلة للعوامل التي يمكن أن تشكل ضرورة بالنسبة للعميل للحصول على المعلومات بسرعة بعض الشركات الاستشارية في الأمور البيئية في نيوجيرس كانت قادرة على استخدام القوانين الخاصة بصهاريج التخزين الموجودة تحت الأرض لتشكيل أسباب الاجتماعات.

الضرورة للبقاء:

ربما يستفيد عميلك العميل المرتقب بأن يكون الأول لمعرفة المعلومات التي تقدمها أو معرفتها عند سؤال مديره عنها.

وبشكل واضح يمكن أن توجد بعض الأسباب الأخرى لتعميق الإلحاح ويجب أن تتأمل الطبيعة الخاصة لنشاطك لكي تحددهم.

ومرارًا تلقيت مكالمات هاتفيًّا من رجال مبيعات يرغبون في تقديم شركاتهم وخدماتهم ولكنهم لم يقدموا أي معلومات معنية أو أي سبب ملح وأنا نادرًا ما أتقابل معهم حيث أكون مشغولاً عن إجراء مقابلات عرضية وعند قيامي بهذا أقوم بهذا لأنهم اتصلوا بي في وقت أشعر بالأقل بحاجة ملحة مناسبة للمعلومات التي ربما

يقدمونها. بطريقة أخرى أنا أحقق المنطق في الاجتماع وهم ببساطة محظوظين حيث يصلون إلى في اليوم الصحيح. عند إجرائك مكالمة تسويقية يجب أن تحدد بنفسك قيمة الاجتماع الذي يتحقق بالنسبة للعميل العميل المرتقب .

أحصل على الكثير من السكرتارية:

عند اتصالك لطلب مقابلة يجب أن يتواصل أسلوبك بنوع من شيء جدير بالاهتمام يجب أن تظهر نوع من الثقة والترتيب الجيد حتى مع قلة الفرصة التي ستستطيع أخذها للتحدث مع المدير فورًا. وقد تعلمت منه أن الحصول على موعد إجتماع من خلال المكالمات التسويقية يجب أن تستفيد أقصى الاستفادة من فرصة التحدث مع السكرتارية.

دائمًا يقيم الأشخاص القادرون إقامة علاقات بشكل جيد ورجال المبيعات صداقات مع من يتحدثون معهم في بداية المحادثة ويمكن للسكرتيرة أن تقدم نوعا من المساعدة أكثر من غيرها الذين يجيبون على الهاتف. ولو لم تتحدث مع السكرتارية فيمكن لك أن تحدد بشكل عرضي أوقات إلغاء وتناول القهوة وهذه يمكن أن تكون معلومات مفيدة كما سترى.

ما اسم السكرتارية؟

إظهارك لنوع من الاهتمام الشخصي بسؤاله عن اسمه وتذكره دائمًا مفيد.

وتقول روز رانجل:«للكثير من الناس. لايوجد موسيقى أجمل من سماع أسمائهم» وبمعرفتك للسكرتير أثناء المكالمات التسويقية والزيارات فإنه سيبرهن بشكل كبير أنه مساعد لك لو بذلت الجهد لإقامة صداقة معه.ويطبق هذا- بالمثل- على موظفي الاستقبال ومن يخلف مكان السكرتارية عند عدم وجوده في مكتبه.

هل تميل السكرتارية في أن تكون معنية بك؟

يرغب بعض السكرتيرين في المساعدة عن غيرهم اعتمادًا على شخصياتهم وتعليمات المدير فهم هؤلاء القلة الذين يشعرون بنوع من الالتزام لمساعدة أي شخص

يحاول أن يبيع أي شيء – كثيرًا مع تعليمات من المدير- بوضع إعاقات حقيقية وباختبارك لاتجاه السكرتارية عن طريق بعض الأسئلة القليلة عن سماح المدير بالمقابلة يمكن أن تحدد إذا يجب أن تتناسب مكالمتك التسويقية المستقبلية مع وقت الراحة لتناوله الغداء.أحيانًا يتحقق ما ترجوه عند مقابلتك لسكرتير غير متعاون.

بعد عدد من المجهودات المتكررة للوصول إلى عميل مرتقب قررت بأن أتصل هاتفيًا في مساء عيد الكريسماس في الوقت الذي ربما تكون السكرتارية في الخارج.

- متى يتوقع رجوع المدير؟

يستغل المهنيون الذين يحققون صفقات بنجاح وقت التسويق النادر بكفاءة. فبمعرفة الوقت الذي سيعود فيه المدير يوفر دقائق ثمينة يمكن أن تستخدم بنجاح في مكان آخر. عند اتصالك مع معرفتك بوجود المدير يزيد هذا فرصك للوصول إلى المدير.

عند سؤالك عن موعد معاودتك الاتصال لديه فائدة أخرى حيث يتم الرد كثيرًا على هذا بمعلومات عن أنشطة المدير«هو موجود في أوربا هذا الأسبوع»" هي موجودة في اجتماع الموازنة طوال اليوم" «أو» هي ليست قريبة كثيرًا «أو» هو في المستشفى«حيث تعتبر أشياء جيدة حيث تعطيك معرفة بنشاطات المدير وتتيح لك موضوعات للمحادثات تساعدك لتطوير العلاقه عند تحديثك معه.

- ماهو أفضل وقت للاتصال هاتفيًا؟

تعرف بشكل كبير السكرتارية الجيدة الوقت المناسب في يوم المدير الذي يستقبل فيه الرغبة في الرد على المكالمات وبمعرفة هذا سيوصلك المدير في وقت يركز فيه على ما تقوله.. وتحديد وقت محدد لإجراء المكالمات يكون مهم بشكل خاص.هل تم استلام الرسالة الإلكترونية التي أرسلتها ولو حدث ذلك ما الذي فعل به؟

لو كتبت هذا قبل إجراء المكالمة التسويقية فمن المحتمل أن يعرف السكرتير كيف يريد أن يعاملك. لو يرغب في رؤيتك ستأخذ السكرتارية خطوات جادة لترتيب ذلك

ولو تم إحالتك لشخص آخر لن يستطيع توصيلك فورًا. لو قـرر المـدير عـدم مقابلتـك سيدعك تعرف قبل أن يضطر المدير لقول هـذا مبـاشرة. وبهـذه المعلومـات تسـتطيع الرجوع والتخطيط لطريقة أخرى تمكنك للوصول له.

- هل تستطيع السكرتارية إدراج موعد لمقابلتك في حالة غياب المدير؟

يحظـى العديـد مـن طـاقم السـكرتارية بسـلطة إدراج مواعيـد المقـابلات لـدى المدير.لو كان لديك الحس بوجود سبب قوي لمقابلة المدير لك ولكنك تجد صعوبة في تواصل كل منكما بالآخر عن طريق التليفون اسأل السـكرتارية لـو تسـتطيع إعطـاءك موعد للاجتماع. عند فشل ذلك. فمن المحتمل أن تستطيع تحديـد وقـت في الجـدول للمحادثة الهاتفية كخطوة أولى.

- هل توجد معلومات عن الشركة أو مديرها تستطيع تقديمها لك؟

تستطيع العديد من السكرتيرات إرسال تقارير سـنوية أو إعلانـات مطبوعـة عـن نشاط شركتهم وحتـى أحيانًـا إرسـال سـيرة ذاتيـة عـن المـدير. ففـي إحـدى الحـالات أخبرتني سكرتيرة بأن مديرها قام بالعمل في وقت سابق في شركة كيمائيـة، واسـتطعت شمل أمثلة عديدة لشركات كيماوية في الوصف الخاص لخدماتي مما حقق تأثير جيد.

وفى بعض الأوقـات يمكـن أن تسـاعد السـكرتارية أيضًـا في التحقـق مـن مظـاهر خدماتك التي ربما تحقق إفادة «أنا أريد أن أستغل الوقت أفضل اسـتغلال» يمكـن أن تقول: «تساعد شركتي في حالتي بيع وتأجير العقارت هل يركز مـديرك في واحـدة مـن تلك النقطتين أكثر من الأخـرى؟» والأجابـة عـلى سـؤال مثـل هـذا يحسـن مـن قيمـة المقابلة التي تجريها مع المدير لكل منكما.

والسكراتيرات أيضًا مصادر معلومات طبيعية على إعطاء الاسـم الصـحيح للمـدير والعنوان واللقب مع خط التليفون المباشر والجـوال وتوجيهـات لبنـاء اللقاءوتفاصـيل ذلك.

هل يمكن أن تسأل المدير سؤال يفيدك؟

لو كانت ببساطة هذه ليست مكالمتك الأولى وأنت ببساطة تبحث عن معلومة إضافية من المدير يمكن أن تحصل من السكرتارية على ذلك من أجلك لو لم يسمح وقته لذلك وسيقدر المدير هذا الاستخدام المميز للوقت وستقدر السكرتارية الفرصة التي تساعد فيها كلا كما حيث تلك هى وظيفتها.

هل يمكن أن تساعدني؟

عند فشل الجهود في الوصول للمدير ويبدو عزم السكرتارية للتعاون معك فالرغبة المباشرة لإرشادك يمكن أن تحقق نتائج مذهلة.فالوقت الذي كرسته لتطوير العلاقة يحقق أرباحًا في مثل هذه الأوقات فعند فشل مجهوداتي لإعادة الاتصال مع عميل مرتقب بعد ظهور اهتمام مبدئي. أخبرت السكرتارية في النهاية أنني خشيت من ضياع مشروعي الذي ألاحقه إذا لم أصل للمدير في وقت قريب. هل تستطيعين تقديم العون لي؟ فقد اقترحت عليَّ الاتصال بشخص آخر يتعامل أيضًا مع المشروع. وقد حصلت على اجتماع وفى النهاية فزنا بالعمل.

استخدم نظام البريد الصوتي:

لقد أثبتت أنظمة البريد الصوتي تدمير من يجرون المكالمات التسويقية الذين طوروا من مهاراتهم في التعامل الشخصي. كيف لك أن تطور من علاقة من خلال آلة؟ لن تستطع ولكنك تبدأ أو بدون شك علاقة من جانب واحد مع شخص يستمع إلى رسائلك. إنك تطور من هذه العلاقة عن طريق نبرة صوتك والكلمات التي تختارها. هذا يعني أنك يجب أن تكون سعيدا وعمليا. ابدأ بقول اسمك واسم شركتك ورقم تليفونك. عند تركك لرقم – اذكره ببطء- حتى يتمكن المستمع من تدوينه بسهولة. إذا – مع ذلك- يجب عليه إعادة تشغيل الرسالة للحصول على الرقم الصحيح فيجب عليه فقط الاستماع للثواني الأولى من الشريط ليتمكن من سماعه مرة ثانية. بعد ذلك قل باختصار وبتوضيح سبب مكالمتك. اطلب عودة المكالمة به حيث

تعده بأنك ستجعل المحادثة قصيرة. يجب أن تحتفظ بهذا الوعد فيما بعد.

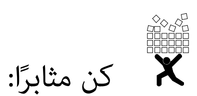
إن الـذين يسـتخدمون البريـد الصـوتي بـدلاً مـن السـكرتارية تجيـب كثـيرًا عـلى تليفوناتهم عند وجـودهم في مكـاتبهم. عنـد اتصـالك في أوقـات مختلفـة مـن اليـوم. خصوصًا مبكرًا أو متأخرًا- يمكن أحيانًا أن تصل إلـيهم. أخـيرًا. لـو وجـدت سـبب ملـح للاتصال فلديك سبب جيد لمحاولة هذا الـنهج. عنـد عـدم ظهـور النظـام لأي طريقـة للوصول للسكرتيرة حاول الضغط على مفتاح الصفر . سوف يتم اتصالك كثيرًا بإنسـان لو لم ينجح هذا حاول الاتصال بالرقم الأساسي للهيئة واطلب سكرتيرة العميل العميـل المرتقب .

 استخدم الوقت بحكمة عند توصيك بالعميل العميل المرتقب :

سواء استخدمت السكرتارية أو أنظمة البريد الصوتي فإنـك في النهايـة ستصـل إلى الكثير من العملاء العميل المرتقب ين. حافظ على تكون المحادثة قصيرة ومركزة حـول ما تريده. اذكر مَن أنت، وماذا تريد، ولماذا، ربما تفيد المقابلة عميلك العميل المرتقـب ولو كان عندك سبب واحد للمقابلة. ثم انتظر رد. إذا لم يتقابل معك العميل العميل المرتقب في القريب العاجل ويهرب منك اسأل عن إمكانيـة إدراج موعـد لـك للقيـام بزيارة بعد 3 أشهر من الآن. لو رفـض أظهـر معرفتـك بانشـغاله واسـأل لـو تسـتطيع الاتصال به ثانيًا بعد 3 أشهر. سـيكون محرجًـا أن يـرفض طلبـك ويمنحـك إذنـا بـذلك سيحقق هذا نوع من الالتزام بأخذ رقم تليفونك يجب أن يكون هدفك هـو اسـتمرار المحادثة الهاتفية لأقل من 5 دقائق.

عند زيادة الفترة عن ذلك ومخاطرتك بعدم عقد الاجـتماع والاكتفـاء بالمكالمـة الهاتفية وهو ما يجب أن تتجنبه. ذات مرة صديق لي فعل ذلك بخصـوص مشروع شعر بأنه الأحق بالفوز به حيث بدأ العميـل العميـل المرتقـب في سـؤاله وأجـاب على قدر ما استطاع من المسـاعدة وبعـد المكالمـة الهاتفيـة لم يـر العميـل العميـل

المرتقب سببا في الاجتماع وجهًا لوجه حيث أجاب صديقي على كل أسئلته، وعند قرار العميل العميل المرتقب بإعطاء العملية فقد ذهبت إلى المنافس الذي تقابل معه وجهًا لوجه وبنى ثقة لديه.وبمجرد موافقة العميل العميل المرتقب الاجتماع فإنك حققت هدفًا كبيرًا.فإنك دائمًا ستتمكن من الوصول إليه حتى لو تأجلت الزيارة عدة مرات.


كن مثابرًا:

ذات مرة علق لي مطور للأعمال التي تدار عن طريق الهندسة الكهربية في روشستر نيويورك على الصعوبة الذي يقولها شركاؤه في التعامل مع المكالمات التسويقية فالعدد الكبير لأرقام التليفونات تطلب ترتيب اجتماع قد خفض من هممهم.حيث لا يعاود الكثير من العملاء العميل المرتقب ين الاتصال مما يجرح من كبرياء العديد من المهنيين ولم يرغبوا في أن يظهروا بلا كرامة عند تكرار الاتصال. أنا أعرف ذلك لأنني سألت العديد من المهنيين عن عدد المكالمات الهاتفية التي يقومون بها قبل التوقف عن ذلك. معظمهم قال 3 أو 5.

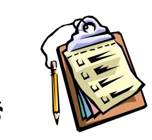
عند قيامهم بذلك فإنهم يقللون جدًا من فرص الحصول على اجتماع. وينتج هذا التحفظ من خلال التطوير في تحول المستويات من التعامل مع عميل لمهاتفة العميل العميل المرتقب للتسويق. عند تعاملك مع العميل الفعلي أنك تتمتع برؤية اهتمام مؤكد في عنياه، ولكن عند التعامل مع مكالمة تسويقية لعميل مرتقب لا تحصل على ذلك. عند عدم إعادة العميل العميل المرتقب بالاتصال بك يجب أن يرى ذلك كانعكاس عليك شخصيًا ولكنه في وجود غياب للعلاقة وهذا ما تعمل على تغييره. المكالمات المتكررة لا تكون دائمًا بلا جدوى. يستمر العميل العميل المرتقب دائمًا في تجاهلك كما تتجاهل أنت المكالمات من شخص لا تعرفه الذي يحول بيع شيء لك. هل تُشْعِرك تلك المكالمات بالغضب أو بالازدراء – عند القيام بها بشكل محترم؟ أشك في هذا.

المثابرة تفرق بين المتصل الجاد وغير الجاد. ففي أوقات كثيرة توصلت إلى عميل مرتقب في النهاية بعد أسابيع من ترك الرسائل فقط مع تحيتي باعتذار عن عدم الاستجابة. يتبع ذلك اتفاق للمقابلة دائمًا تقريبًا. فقد استغرق ذلك مني سنة

للحصول على اجتماع مع بعض العملاء العميل المرتقب ين والانتظار يزيد من قيمتـه كثيرًا.

لكي أعطيك معنى المثابرة فقد قمت بتوضيح 2 من الرسوم التوضـيحية للمجهـود الذي بذلته للحصول على اجتماع مع محاسبيين كبار مرتقبين، (انظر لنموذج7-3).

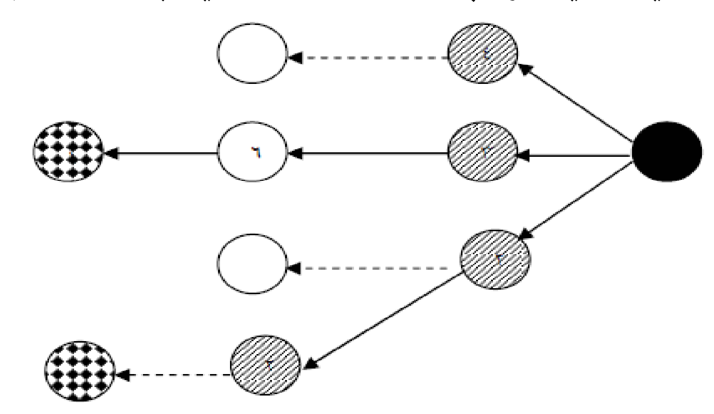
في كلا الحالتين – حاولت أن أقلل من حدة البرودة في المكالمات الأولى عن طريـق إيجاد علاقات سواء داخل أو خارج الشركة يسـتطيعوا تقـديم إحالـة لي. تبـين الرسـوم التوضيحية الطرق العديدة التى اكتشفتها لإيجاد طريقة ما .. وبعـض منهـا قـد تـرك لأنني نجحت في الحصول عـلى اجـتماع بنجـاح. عنـد فشـل المجهـودات قمـت باتبـاع اختيارات أكثر. لاحظ أن في كلا الحالتين يتطالب ذلك 30 مكالمة للحصول على اجـتماع بينما الاتصالات بالعملاء العميل المرتقب ين تطلب10 مكالمات في خلال شـهرين قبـل الوصول لديهم وتنظيم عقد اجتماع.



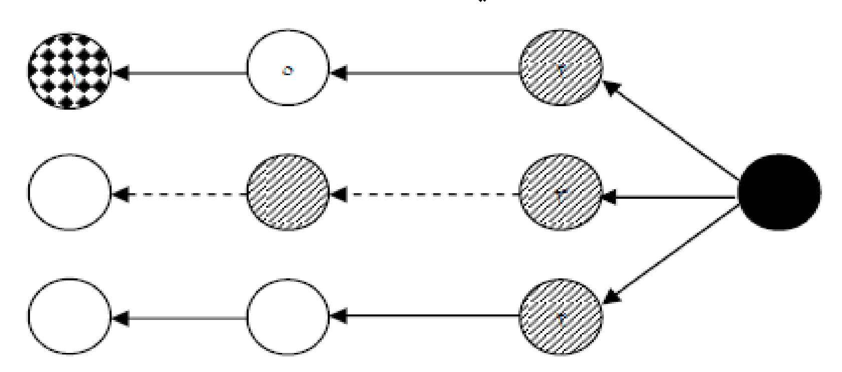
نموذج 7-3

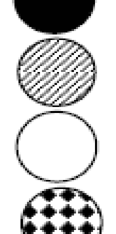
أهمية المثابرة على إجراء المكالمات

العميل العميل المرتقب الأول : 28 مكالمة هاتفية قبل عقد اول اجتماع



العميل العميل المرتقب الثاني : 30 مكالمة هاتفية قبل عقد اول اجتماع





2 = عدد المكالمات التي اجريت للفرد: المتصل للتسويق

سبيل الإحالة ←—— = اتصال خارج شركة العميل

غير المستخدم للاحالة ←—— = اتصال داخل شركة العميل العميل المرتقب

هدف الوصول للاجتماع الأول.

إن المهني غير المعتاد على المكالمات التسويقية يجب أيضًا عليه أن يتعلم أن الوقت اللازم لكل مجهود من ذلك ليس كبيرا وفى الأمثلة التي استخدمت في نموذج 7-3 قضيت ربما ساعة ونصف على الأكثر على التليفون لإجراء المكالمات مع كل العملاء العميل المرتقب ين، وبهذا الاستثمار الذي كان ذا قيمة عالية مما أعطى احتمالية النجاح التي يقدمها كلاهما، وبجانب هذا ألا يتضايق أحد العملاء العميل المرتقب ين من تكرار اتصالاتي، ولكن الأحسن من ذلك كلاهما كان تبريرًا عن صعوبة الوصول، وكل منهما منح لي باستعداد الفرصة للاجتماع إلى حد ما مما لا يشكل عدم الاستجابة.

ميزتني مثابرتي. أنت تحتاج لنظام المكالمات لكي تكون مثابرًا للحفاظ على الصوت المهذب غير المتصنع عند استخدام الهاتف ولا تستخدم قليل من البراعة. وفى النهاية وصلت للعميلة العميل المرتقب ة الثانية بالاتصال بها الساعة الثامنة صباحًا عندما أجابت على تليفونها الخاص.

سوف أناقش نظام الاتصال بشيء أكثر في الفصل الثامن – لكي تنجح في أي نشاط تسويقي يتطلب بناء علاقات سواء كان نظام شبكات العلاقات أو المكالمات التسويقية أو العلاقات التسويقية أو الدعاية يجب أن يكون لديك نظام في الاتصال. يجب أن تجد طريقة لجعل الاتصال عن طريق التليفون جزءا مهما من جدولك. إذا حددت بينك وبين نفسك ساعة يوميًّا أو صباح كل أسبوع أو ألزمت نفسك لإجراء عدد معين من المكالمات كل يوم ليس هو المهم ولكن المهم هو إجراء المكالمات فعليًّا. عند جلوس معظم متصلى التسويق الذين يتمتعون بخبرة أمام التليفون يقومون بإجراء مكالمتين سهلتين في الأول المكالمات التي يعرفون بأنها سيتم الرد عليهم. وهذا يهيئهم للمكالمات الصعبة.

العديد من الشركات توظف مطوري العمل المهنيين للتخفيف على المهنيين من عبء تنظيم الاجتماعات. هؤلاء الأشخاص عمومًا من خريجي الجامعات وتدربوا على الخدمات التي تقدمها الشركة والأسواق والمشاريع القديمة والعمل في هيئة

الموظفين فهم يطوروا العلاقات مع طاقم السكرتارية والعملاء العميل المرتقب ين ويفسحوا المجال للمهنيين الذين يتعاملون معهم. وهذا يمكن أن يكون نهج ناجح لو استطعت اتباعه.



الإعداد للاجتماع:

قد وصف شريك في شركته حسابات كبيرة مشكلته بتلك الطريقة:موظفينا متميزون في الحصول على المبيعات الأساسية ولكنهم لا يعرفون ماذا يفعلون بها.

هم يحضرون حدث ويجمعون بطاقات لمشاريع تجارية ولكنهم لا يعرفون كيف مواصلة هذا. أحيانًا ينظمون اجتماع ولكنهم لا يعرفون ماذا يقولون فيه.وقد عبر شريك في مؤسسة للاستشارات القانونية عن نفس الموضوع بعد مناقشتنا لضرورة نظام الاتصال:«لقد فكرت في تنظيم اجتماعات ولكن لا أعرف ماذا يجب أن نفعله عند عقدنا لواحد». الارتباك حول ما يجب القيام به عند حدوث اجتماع خاص بالتسويق يمنح العديد من المهنيين من ترتيبها. سواء من خلال الخبرة أو البديهة يشعرون بشكل صحيح ببساطة أن التقديم سوف لن يحقق نتائج. لذا ما الذي يمكنهم فعله؟

والاجتماعات التسويقية مختلفة عن اجتماعات إتمام الصفقات. يتم تقديم معلومات مفصلة عن كيفية التعامل مع مثل هذه الاجتماعات في الجزء الثالث من هذا الكتاب.

يوجد هدفان للمكالمة التسويقية:

لكي تعرف بالقدر الكافي عن العملية العميل المرتقب ة لتحديد هل يوجد لديها ضرورة لاستخدام خدماتك، وما هي القيمة التي ستعود عليها من استخدام خدماتك، وماذا يجب أن يحدث بعد ذلك لإقامة علاقة إذا وجد قرب بينك وبين العميل العميل المرتقب .

لزيادة العميل العميل المرتقب بمعلومات كافية عن شركتك لتمهد شعور العميل بالقيمة التي ستقدمها - لو كان أي شيء – وتلزمه بعقد اجتماع آخر إن أمكن.

هذا التتابع – المعرفة أولاً وتقديم المعلومات ثانيًا:- مهم لأنه حتى تعرف لن تستطيع أن تعرف نوعية المعلومات التي تقدمها. وهذا محل نقاش؛ لأنه عند طلبك لاجتماع فإنك كونت التوقع بأن لديك شيئا ما تقوله. تتطلب المكالمة التسويقية الناجحة هو أن نحرك هذا التوقع لكي يرى العميل العميل المرتقب ما تصوره.

للحصول على موعد للاجتماع يجب أن تتعهد بتقديم معلومات ذات قيمة كنتائج على دراسة ومرجع لمشروع قمت بإنهائه أو معلومات من خلال خدماتك. يجب أن تقوم بذلك. ابدأ بمقدمة قصيرة عن نفسك وشركتك وموضوعك. تدرب على ذلك حتى لا يأخذ منك ذلك أكثر من 5 دقائق ثم تمرر الكرة في ملعب العميل العميل المرتقب عن طريق قول الآتي:

- توجد العديد من الأشياء التي تستطيع التحدث فيها (المسألة الخاصة بصناعتك، خدماتنا الجديدة- المشروع الذي انتهينا من إكماله لشركة س ودراستنا على الشركات المتخصصة في صناعتك) أريد أن أحسن استغلال لك لكي يكون مفيدًا لك بقدر الإمكان. هل لك أن تخبرني بالقليل عن شركتك وموقفها ولماذا اهتمت بأخذ الوقت لعقد الاجتماع على (خدماتنا- المشروع- الدراسة؟) بهذه الطريقة أستطيع التركيز على النقاط التي تهمك.
- بكلمات أخرى. تستطيع تقديم نوعا من القيمة لو تفهمت موقف العميل العميل المرتقب أولاً .. الحقيقة التي تجعلها تتحدث. هو أيضًا يبحث عن التركيز على احتياجاته بدلاً من تسويق خدماتك.

بمجرد حديثه فهدفك هو الحفاظ على استمرارية حديثه باستخدام الأسئلة المعروضة في الفصل الخامس عشر. وبتفصيل تريد أن تعرف القيمة التي يحققها الحل الذي تطرحه عليه بشأن مشكلة تواجه شركته. الأسئلة مثل:«لماذا لم يتم أخذ هذا

التصرف في هذا الموقف من قبل؟ «و» ما هي الاختلافات التي تتحقق لدي شركتك لـو تم تطبيقها» حيث تساعد في تحقيق القيمة التي تقدمها خدمتك.

عند سرده لموقفـه يجـب أن تسـأل نفسـك: «مـا هـي الأجـزاء مـن معرفتـي مـن (المسائل – خدماتي- المشروع السابق- الدراسة) يرتبط بهذه الاحتياجات؟ لو لم توجـد أجزاء مناسبة ولكنك تشعر بأن مؤسستك تستطيع مساعدة العميل العميـل المرتقـب فيما يقلقه اعرض عليـه «لقـد خططنـا أن نتحـدث عـن (خـدمتنا الجديـدة- المشروع السابق – الدراسة) ولكنها في الحقيقة ليست على صلة بالنقاط التـي طرحتهـا. توجـد طرق عديدة يمكنها أن تساعد. هل يمكنك التحدث عنها أم التقيد بالمفكرة الأصـلة؟» معظمهم يقبل الاقتراح ويقوم بتغير المفكرة.

إذا لم تجد صلة بين خدماتك واحتياجاته قل: «أنا لسـت متأكـد مـن أن خـدماتنا الجديدة – المشروع السابق – الدراسة يمكن أن تتصل بالموقف الذي وصفته من قليل .. دعني أعطيـك نظـرة عامـة» في هـذه الحـالات أحـتفظ بتقـديم قصـير إن لم يظهـر العميل العميل المرتقب أي اهـتمام قـوي. أنـك لا ترغـب ضـياع وقتـه بـالتركيز عـلى الموضوعات التي تخطى باهتمام قليل.

بنهاية عقد الاجتماع يجب أن تعرف إذا وجدت الفرصة لـكي تلاحقـه. لـو حـدث ذلك وقمت باقتراح المواصلة المعنية أو سؤال العميل العميل المرتقب كيـف تفكـرون أنتما الاثنين يجب أن تتقدموا فيها. أعمل على جعل ذلك واضحًا بأنك ستكون سـعيدًا بالزيارة مرة ثانية مع عدم وجود أي التزام. صنف العملاء العميل المرتقب يـن الـذين يترددون عليك كثيرًا في الاستفادة منك عند رغبتك في ذلك.

لو وجد أي احتمال لإتمام صـفقة حـاول دائمًـا أن تتقـدم بطريقـة تتطلـب بعـض الالتزامات من العميل قم بترتيب الاجتماع مع الآخرين أو إرسال لك المـواد لتراجعهـا. رغبته في أخذ فعل هي إشارة أنهـا تعمـل حـدوث شيء مـا ولـيس فقـط أخـذ وقتـك. إن لم ترغب في التعهـد بـأي فعـل اقـترح شيء آخـر يتطلـب تعهـد أقـل. لـو أمكـن –

اترك الاجتماع مع وعد بالرجوع إليه ثانيًا بمجموعة من المعلومات التي يحتاجه.

إن لم تجد توافق بين خدماتك واحتياجات العميل العميل المرتقب أظهر عدم قدرتك واشكره على وقته واسأل عن إمكانية قبوله معاودة اتصالك به في خلال ستة شهور لترى هل تغيرت الظروف.

خطط لاجتماعك لكي لا يتجاوز الوقت المخصص لك. عند مغادرتك لا يجب أن تتحدث أكثر من 30% من الوقت.

كما أنك تحتاج للمثابرة على المكالمات فإنك تحتاج المثابرة على الاجتماع فالاجتماعات المجدولة مع العملاء العميل المرتقب ين يمكن أن تلغى أو تؤجل ولا يحزنك أن نسبة كبيرة من الاجتماعات تنتهي إلى لا شيء. لو نجحت المكالمات التسويقية لصالحك فيجب أن يكون لديك المرونة للحفاظ على هذا فالتسويق هي لعبة أرقام.

لا تهمل مواصلة العلاقة:

أتبع دائمًا المكالمة التسويقية بخطاب. من خلال الاجتماع الثاني أو الثالث يجب أن تنتقل من المكالمة التسويقية إلى أي من العلاقات التسويقية (الفصل الثالث عشر) أو إتمام صفقة (الجزء الثالث).

الخاتمة:

يتطلب إجراء المكالمات التسويقية التزام على المدى الطويل ووقت وطرق متعددة واحتمال الرفض ولكن لا توجد طريقة أخرى تسويقية سوف تمكنك من المواجهة وجهًا لوجه مع العديد من العملاء العميل المرتقب ين للتحدث عن مسائل تشكل اهتماما لديهم. وهذا يوضح السبب في اعتبار إجراء المكالمات التسويقية ضمن التقنيات التسويقية المتاحة لك.

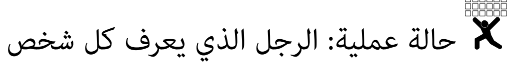
الجزء الثاني

بناء الشبكة:
كيف يطور المهنيون
مصدراً ثابتًا من وسطاء
الأعمال والأدلة



> لقد أخبرني المؤسس لشركة محاسبة تتكون من 400 شخص أن الحصول على فرص جديدة يتجه نحو السهولة كل عام، وإذا قمت بأدائها بطريقة صحيحة فإنها ستكون بالفعل كما قال. ويرجع ذلك إلى نمو شبكة العملاء المقصودة بطريقة هندسية في مقابل زيادة عدد موظفيها. لماذا يتم شرح ذلك في كتابي، إيجاد صانعي المطر. فجميع صناع المطر الذين درسناهم يرتبطوا بالشبكات الكبرى ـ التي قاموا ببنائها عبر السنوات وحصلوا على مكافأة عظيمة من عمل تلك الشبكات.

ويتم تخصيص هذا الجزء من الكتاب بالشبكات المقصودة. حيث يضيف المهنيون إلى شبكاتهم موظفين بطرق عديدة. فيقوموا بمقابلتهم عندما يعملوا مع عملائهم، عندما يلقون الخطب، عندما يقوموا بعمل المقابلات المبدئية، عندما يقوموا بعمل حلقات سيمنار وعندما يقوموا بحضور اجتماعات للشركة ويصف هذا الجزء من الكتاب كيفية بناء هذه الشبكات وكيف يتم تدعيمها.



حالة عملية: الرجل الذي يعرف كل شخص



لقد نما أوسكار ميجرديشين في أثناء التحول الصناعي المتدهور والحاد في مدينة نيويورك كما أنه لم يتلق أي تعليم جامعي. وبالجمع بين المهارة الاجتماعية وذكاء العمل فقد استطاع أنه يبني شركة استشارة متخصصة في إدارة التغيير. وهذا الشخص الفطن والذي علَّم نفسه بنفسه قد أحب الناس. فلقد أحب التحدث وكان دائمًا ما تجده على التليفون. وبكل أمانة فلقد اهتم بأصدقاء عمله وحاول مساعدتهم بقدر استطاعته. ففي ذات مرة قمت بتقديمه إلى عميل. وبينما كنا نتجول في مبنى الشركة فقابلنا خمسة أشخاص مختلفين. وفي خلال خمس دقائق من المحادثات فقد قام أوسكار بتعريف أصدقاء متبادلين ببعضهم. «ياله من عالم صغير» حيث كان أوسكار يقول ذلك في كل مرة بابتسامة هزلية. وعندما حدث ذلك في شهر بعد ذلك في شركة أخرى فلقد عرفت أني أتعامل مع شخص ذو طبيعة خاصة.

فعندما تقابل أوسكار فإنه لا يمكن أن ينساك. وسوف يتصل بك كل فترة لكي يطمئن عليك. وأفضل من ذلك فإنه غالبًا يقوم بإعطاء أجزاء مفيدة من المعلومات. وتأتي مساعدته الحقيقية من المقدمات. فدائمًا ما كان يقوم بتقديم الناس لبعضهم حيث يمكنهم مساعدة بعضهم البعض. وقد قام بتقديمي إلى أناس عديدة حيث ساعدوني بعد ذلك بإعطائي استشارات كبيرة. نداءاته ـ لا تحتاج القول ـ كانت دائمًا مرحبا بها ـ بالرغم من أنهم في كثير من الأحيان ما يجعلوني أشعر بعدم الراحة إلى حد ما حيث إنني لم أقم بإعطاء ما يكفي لمثل هذا الرجل الكريم الذي كان يبذل قصارى جهده لصالحي. لقد بحثت عن طرق يمكن بها رد جميله.

وقد توفي أوسكار بعد أن قام بإنشاء شركة لها كيانها المادي. وأهم من ذلك فحياته كانت زاخرة بالعديد من الصداقات الدافئة، وكثير منا ممن يعرفه غالبًا ما يستجيب تجاه بكل الحب.



حالة عملية : الرجل الذي يرى قيمة في كل شخص

جون هو جندي جديد يدير مكتب كلف لاند التابع لشركة بحوث تنفيذية. وقبل أن يكون جنديًا فلقد عمل مع مصنع للسيارات. فلقد قضى عمره هناك يتعامل مع القضايا الداخلية ولذلك فقد كون اتصالات خارجية قليلة عند تركه لهذا العمل. ولكي يصبح فعالاً في وظيفته الجديدة فلقد اضطر أن يقابل العديد من الناس بطريقة سريعة. فلقد خطط أن يقابل كل شخص على قدر المستطاع. «فكل شخص» كما قال جون «إما أن يكون مشتري هام لخدماتنا، مرشح هام أو مصدر كامن للمعلومات يمكنه مساعدتي من إيجاد مرشحين جيدين» فقد كان يتصرف طبقًا لخبرته في السنوات العديدة. فقد تعلم أن يقابل الناس في مكان واحد وهو الطائرات. فعلى مرور السنوات الاثنتي عشرة الماضية تمكن من الحصول على عشرة أبحاث بهذه الطريقة. «واحدة قد جاءت من التحدث إلى مضيفة طيران عن عمل زوجها». وبعد شهرين أخرين اتصل بي، وقد ذهبت لرؤيته وقام بإعطائنا البحث.

فهناك مفتاح واحد للتسويق الناجح وهو الحصول على اتصال مع صانع القرار عندما يكون لديه اهتمام عالي عن الثقة وما زال يقوم بتشكيل احتياجاته حول مشكلة معينة. وهذا يعني معرفته جيدًا لدرجة أنه يثق فيك مبكرًا. والأكثر احتمالية من ذلك فيجب عليك معرفة شخص يستمتع بمثل هذه العلاقة مع صانع القرار والذي سوف يقوم بتقديمك. وباختصار فإنها تعني عمل الشبكة.

فيعتبر عمل الشبكة واحد من الأنشطة المشار إليها، ونادرًا ما يتم إدراكها في العمل. وذلك بسبب أنه كثيراً ممن يقوم بعملها لا يفهمونها وعند تدريب الناس على استخدام الشبكة، فأسأل نفسي عن معنى عمل الشبكة.

وتتضمن الإجابة على ذلك ما يلي:

- استخدام أصدقائك للحصول على العمل.
- غذاء العمل.
- الاتصال بالناس مرات عديدة باستخدام التليفون.
- سؤال الناس الذين تعرفهم لمساعدتك في الحصول على عمل.

وهذه الآراء إما أن تكون خاطئة أو تكون ثرثرةمن مجرد كونها مادة.

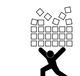
وعند اتباعها بطريقة صحيحة فعمل الشبكة يستطيع أن يجد بقوة مبيعاتك بطريقة كبيرة ويحضرها إلى العمل. وعند اتباعها بطريقة غير صحيحة فإنها تعتبر مضيعة للوقت. وأعتقد بأنه يتم تضيع المزيد من الوقت على ما يسمى بعمل الشبكة عن أي منطقة أخرى من الخدمات المهنية فهذا مزعج لأن قيمة الوقت التي يتم إنفاقها على التسويق تتعدى قيمة النفقات الخارجية المصروفة في كثير من الشركات وأكثر من ذلك يتم إنفاقه على الصدمات القليلة لروحي النقية.

وفي مجهود لعلاج هذا الموقف فقد قمت بإجراء دراسة لتحديد الجوانب الرئيسية لعمل الشبكة الناجح. فلقد قمت بعقد اللقاءات وعمل الملاحظات عن كثير من العاملين بالشبكة والأكثر فاعلية الذين وجدتهم في مستوى الأعمال بما في ذلك

الاستشارة، القانون، الهندسة، الحساب، العمارة، الإنشاء، رصف الطرق، التأمين ومكتب الإمدادات لتسميتها ولكن القليل منها.

مثال ذلك أوسكار ميجرديشين الرجل الذي قمت بوصفه في المثال الموجود في بداية هذا الفصل. فعلى قمة وظيفته فقد استطاع الحصول على الوصول إلى أي شخص يختاره في منطقة نيويورك عبر عمله الممتد في الشبكة. وكنت جالسًا معه عندما كان يتصل تليفونيًا بمنفذين ذي مستوى عالٍ حيث قاموا بتأجيل ما كانوا يفعلوه لتلقي مكالمته. وكان واضحًا بطريقة لا يشوبها شائبة أنه يعرف أشياء عن عمل الشبكة لا يعرفها الآخرون.

ويوجد هناك 17 قاعدة أساسية عن عمل الشبكة قد تعلمتها على مرور السنين وهي كالتالي:



القاعدة الأولى: عمل الشبكة يساعد الناس.

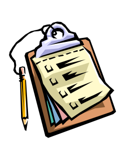
هذه هي القاعدة الأساسية، وتعد السبب في فشل الناس الأكثر حماقة في عمل الشبكة. وعلى المستوى البسيط بها فإنها تعني أنه إذا كان لديك خيارين بين تقديم خدماتك ولكن باتصال غير متحمس أو تقوم بتوصيله إلى المطار، فمن المحتمل أنك تفضل عمل الأخيرة. فابتصالك به سوف يتذكرك بصورة أفضل وسوف يكون أكثر ميلاً لمساعدتك فيما بعد. فمن الممكن أن تتحدث معه بطريقة لطيفة في أثناء القيادة.. فالعطاء غالبًا ما يسبق الأخذ في عمل الشبكة.

ففي الصناعات المعمارية والبنائية ـ التي تعتمد على عمل الشبكة بطريقة كبيرة في العمل الجديد ـ غالبًا ما يتم سماع النصيحة الآتية: «يجب أن تعطي لكي تجد». وقد سمعت هذه النصيحة في بادئ الأمر من ليندا لوكاس ربما تكون أفضل عاملة في مجال الشبكة في الصناعة المعمارية. فإذا لم تستطع أو سوف لا تساعد الآخرين الذين يستطيعون الحياة جيدًا بدونك فلماذا عليهم أن يتركوا عملهم لكي يساعدوك؟ فنحن لا نتحدث هنا عن العطاء أو المسئولية الاجتماعية ولكننا نتحدث عن العمل وبصورة

خاصة الصداقة. فيربطهم العمل ويقوم الأصدقاء بمساعدة بعضهم البعض وربما ذلك بطرق مختلفة ولأسباب مختلفة. وذلك فإنه من الصعب أن تقوم باستخدام الشبكة مع هؤلاء الذين لا تحبهم.

ويعرض الملحق رقم (8-1) قائمة للأنواع التي يمكن أن تساعدك باستخدامها. وفي أعمال مختلفة فالمساعدة يتم تعريفها بطريقة مختلفة ولذلك فلابد لك أن تقوم بملاءمة تعريفك «للمساعدة» في ضوء وجهة نظرك للاتصال. ويوجد هناك عامل تأمين ناجح أعرفه ـ عامل رائع بالشبكة ـ يريد أن يتم تقديمه للزبائن المنتظرين أو الناس الذين لديهم تأثير على الزبائن المنتظرين. ولا يعتبر المعلومات مساعدة حقيقية.

وعلى الجانب الآخر فإن كثير من الناس يقوموا بربط ذلك بالحالة الحقيقية للسوق سواء كانوا سماسرة، مطورين، معمارين، مهندسي استشارات أو مقاولين أو معلومات غزيرة. وكسمسار ناجح لحالة حقيقية تم وضعها أمامي فلا أريد تقديم. فما أحتاجه هو معلومات يعتبرها الشخص تغيير. فأنا أثق في الناس الذين يعملون معي لكي يظهروا في الصورة. وبتنوع الأحداث، المزايا ، المعلومات عن الأشياء، المقدمات، مساعدة المبيعات، الإشارات والأفكار تعد جميعها بعض أنواع المساعدة التي تم تزويدها بواسطة عملاء الشبكة. فإذا أردت التحقق من الأشياء التي يعتبرها الاتصال نافعة فبكل سهولة أسأل. والمفتاح هو مداومة سؤال نفسك: «كيف أستطيع مساعدة هذا الشخص؟»عن«كيف يستطيع هذا الشخص أن يساعدني؟».



نموذج 8-1

قائمة للأنواع التي يمكن أن تساعدك

هناك أمثلة للمساعدة يمكنك الاستفادة منها في اتصال الشبكة

1-المعلومات

أ- عن عميل مرتقب

i. يحتاج للخدمة (دليل)

أ- وصف الحاجه

i. الحجم

ii. التوقيت

iii. أسباب الحاجة

iv. القضايا

v. الاتصال

أ- الاسم

ب-العنوان

ت-التليفون

vi. عملية اتخاذ القرار

vii. المؤثرين

أ- الأسماء

ب- العناوين

ت- الأوراق العملية

ث- الاهتمام

viii. المنافسين

أ- الأسماء

ب- نقاط القوة والضعف

ix. التغيرات
أ- في الحاجة
ب- في المشترين
ت- في عملية صنع القرار
x. أسباب الفوز أو الخسارة الخاصة بالبيع
ب- عن عميل موجود
1. التغيرات
أ- شخصية
ب-اعادة التنظيمات
ج- أحداث عمل رئيسية
2. المشكلات لدى العميل
أ- وجود المشكلة
ب- أسباب المشكلة
ج- الأحداث الوشيكة
3. تصرفات المنافسين للحصول على اتصال بالعميل
ت- عن المنافسين
1) المشكلات / التغيرات
2) العملاء الجدد
3) الممارسات الناجحة
4) الحقائق (عدد الموظفين أو المكاتب، إلى أخره)
5) المفتاح الشخصي
ث- عن الأسواق الجديدة الجذابة

2-مقدمات، استشهادات، واشارات
أ- للعملاء الممولين
ب- لاتصالات الشبكة التي تستطيع المساعدة في الحصول على عمل

ت- للبائع الذي يستطيع تحسين الخدمة

ث- للموظفين المنتظرين

3-أفكار ونصائح

أ- في كيفية التوصل للمصطلح

ب- في كيفية حل مشكلة عمل

4-الدعم الشخصي

أ- التهاني

ب- التعازي

5-الخدمات المجانية أو المخفضة

6-الدعوات باستخدام البريد الإلكتروني

أ- عمل قائمة للدعوة

1- التفكير مع فريق تخطيط

أ- داخليًا

ب- الشراء

1- حدد الشيء المناسب

2- حدد التكلفة

* * *

وقد قمت بالملاحظة عندما كان المنفذين على مستوى عالي يتحدثون عن التعاون بين شركاتهم والاتحادات الاستراتيجية الممكنة ..ولكنهم لم يتمكنوا من تحديد نقطة البداية. غالبًا كل ما تأخذه لعمل مثل هذه المحادثة بالنسبة لشخص لإعطاء الجانب الآخر مساعدة حقيقية بدون فرض أي شروط.

هل هذا يعني أنك في كثير من الأحيان سوف تساعد شخص بدون أي عائد؟

بالطبع لا . لذلك ماذا؟ عندما تريد معروف فانه سوف يكون من السهل الحصول عليه إذا كان لديك رصيد من المساعدة الحقيقية للشخص الذي تقوم

بسؤاله. وكلما كانت المساعدة هامة كلما كانت رغبة الشخص قوية في مساعدتك لـرد جميلك.

 القاعدة الثانية: يجب عليك أن تتعلم كيفية التعرف على دليل لشخص آخر عندما تسمعه.

ولذلك يوجد هناك العديد من الطرق لمساعدة الناس، فكل ما يمكنـك فعلـه هـو المزايا والعروض والعمل ذلك فينبغـي أن تعـرف بقـدر كـاف عـن اتصـالات عملـك للتعرف على دليل عندما تسمع واحد. اسـألهم بـأن يقـدموا لـك عرضـا. أسـألهم عـن الخدمات التي يستطيعوا تقديمها لأنواع المؤسسات. اسأل عن المواقف والظروف التـي من المحتمل أن تكون مؤشرات للحاجة لخدماتهم. ويوضـح الملحـق رقـم (8-2) قائمـة من الأسئلة التي تستطيع توجيهها. عندما تجد نفسك تستمع للزبائن، الأشياء المأمولة، واتصالات العمل الأخرى لحالات الحاجات التي تنطبق على ممارسات الآخـرين مثلـك فإنك في هذه الحالة سوف تدرك أنك أصبحت عامل فعال في الشبكة.



نموذج 8-2

أسئلة يمكن توجيهها بشأن اتصال الشبكة المأمول.

- هل تمانع في وصف شركتك وخدماتها أو (منتجاتها)؟
- من هم عملائك ، حجم الشركة، التوزيع الجغرافي ، إلى آخره...؟
- من على مستوى شركات العميل يقوم بشراء خدماتك؟
- ما هي بعض المؤشرات المماثلة التي توضح بأنه يمكن وجود حاجة لمنتجاتك؟
- ما هي الأسئلة القليلة التي أستطيع توجيهها للتأكد عما إذا كان هناك حاجة حقيقية إذا قمت بالكشف عن بعض هذه المؤشرات؟
- من هم منافسيك الرئيسيين؟
- كيف تختلف عنهم؟
- كيف تستطيع الحصول على زبائن جدد؟
- كيف يمكنني مساعدتك؟

* * *

المزايا .. بالنسبة للآخرين يمكن أن تظهر في أي وقت، ولكن من المحتمل أن تظهر في مواقف خاصة. فتتسلم كل شركة تساؤلات من الأفراد الذين يحتاجون إلى خدمة لا تبدو مناسبة في كل وقت تنتهي من عمل، فيوجد لديك دليل لشخص آخر. دائمًا ما أحاول عمل استشهادات في مثل هذه المواقف.

فيوجد لدينا جميعًا خبرة سماع شكوى العميل عن مشكلة غير متعلقة بالشيء الذي نعمل فيه: «فالمقهى هنا حقير» أو أرسل إلى بها عن طريق الساعي. فإذا جاءت في البريد المنتظم فسوف تتأخر في نظام البريد الداخلي الخاص بنا. فعبارات مثل هذه

تمثل فرص لشخص آخر هل تعرف أي شخص يستطيع حل هذه المشكلات؟

القاعدة الثالثة: عمل الشبكة يعتبر مجهود مخلص عن كونـه الحفـاظ عـلى الأحراز.

لكوني قد تعلمت مبادئ التقنيات الفعالة لعمل الشبكة فإني أشعر بالـذهول مـن غير المهنيين الذين ـ بمجرد تعلمهم للقاعدة الأولى ـ يساعدون شخصًا مـا ثـم يقولـون بعد ذلك بدرجة مؤثرة: «لقد ساعدتك أما الآن فهو دورك لمساعدتي». فالحياة ليسـت بهذه البساطة. هل تتوقع هذه العلاقة التي تعـبر عـن واحـدة بواحـدة مـن صـديق؟ لذلك لماذا تتوقعها من علاقات صداقة أولية خاصة بالعمل؟ مـا هـو المـانع إذا قمـت بتزويده بخمس أدلة لشخص ما وهو يقوم بإمدادك بدليلـة الجيـد للعـام؟ لقـد بـذل قصارى جهده من أجلك. لقد بذلتم مجهـوداتكم تجـاه بعضـكم الـبعض. فـالتفوق في عمل الشبكة ـ مثل أي شخص آخر ـ يتطلب أفضل مجهود لديك.



القاعدة الرابعة: يعبر عمل الشبكة عن شعور بالإلحاح والإجبار.

حقًا إنك تريد مجهود مخلص وتعتبر عملة الإخلاص في عمل الشبكة عـن شـعور بالإلحاح والاضطرار، وذلك لإعادة المساعدة التي أسديتها لشخص ما. إذا قـام شـخص مـا بمسـاعدتك فيجـب عليـك أن تشـعر بحاجـة متزايـدة لعمـل أي شيء لمثـل هـذا الشخص. فالشعور بالإجبار لابـد وأن يوجـه انتباهـك نحـو الطـرق الممكنـة للاتصـال. تصفح عبر فهرس إتصالاتك الخاص بك وفكر في خدمات اتصالك عندما تنظـر إلى كـل اسم. هل يوجد هناك شخص ما يجب عليها معرفته؟ شخص يسـتطيع مسـاعدتها إذا لم تستطيع أنت؟ إذا لم تكن متأكدًا قم بالاتصال واسأل. وعندئذ فانهـا سـوف تعـرف بأنك تفكر في اهتماماتها ومن الممكن أن تسـاعد المحادثـة بيـنكما في توضـيح كيفيـة مساعدتك أو ربما تكشف عن فكرة جديدة. هل يمكنك إسداء معروفًا لصديق اتصـال قام بمساعدتك من وقـت قريـب؟ حتـى إذا لم تسـاعد عملهـا بطريقـة مبـاشرة فمـن الممكن أن تقوم بعمل ذلك بطريقة غـير مبـاشرة فـيما بعـد. فالشـخص يتـذكر عمـل

المعروف تستمر في كل الوقت بين العاملين بالشبكة.

القاعدة الخامسة: وضح كيف يمكن لخدماتك أن تضيف قيمة لاتصال العميل.

بالطبع، فإنك تريد من الآخرين أن يقوموا بمساعدتك كما تقوم أنت بمساعدتهم. فإنه من السهل بالنسبة لهم إذا استطعت وصف كيفية تدعيم خدماتك القيمة الخاصة بهم. وكلما أدركوا ذلك بوضوح بأنهم بمساعدتك فإنهم يساعدوا أنفسهم كلما كانوا أكثر رغبة في مساعدتك.

هل يساعد تدعيم خدماتك في الاتصال ويميز خدماته من خدمات المنافس؟ دعه يعرف كيف يحدث ذلك. ويوجد لدي صديق قام بتوسيع عمله الاستشاري وذلك بتوضيح الحالة الواقعية للسماسرة وكيف يمكنهم استخدام خدماته بتلك الطريقة. هل يوجد هناك إمكانية أن تقوم المساعدة التي تزودها خدماتك بحل مشكلة وأيضًا تسرع من التقدم في المشروع الذي من الممكن أن يتطلب اتصال خدماتك في تاريخ فيما بعد؟ قم بشرح ذلك. وكلما أمكن ذلك يجب أن تحدد خدماتك بطريقة توضح قيمتها بالنسبة لاتصال عمل الشبكة الخاص بك.

القاعدة السادسة: يوضح عمل الشبكة العرفان بالجميل

عندما يقوم شخص ما بمساعدتك يجب أن تظهر أنك تقدر مثل تلك المساعدة. وبوجه خاص فإن ذلك شيء سليم إذا كانت المساعدة مقدمة لك. وإذا حصلت على المزيد من المعلومات عن المأمول من الاتصال وبعد ذلك تحصل على العملية.. فلتجعله يعرف أنك تقدر مثل تلك المساعدة. اتصل! اكتب! إذا قام هو بإعطاء إشارة أو تقديم فلتستضيفه على الغداء! يؤسس عمل الشبكة على الصداقة وعلاقات الصداقة تتطلب التقدير والتعرف.

 القاعدة السابعة: يدعم عمل الشبكة الثقة.

أكبر معوق لعمل الشبكة هو الخوف من أن شخص ما سوف يستفيد منك أو يقوم بإرباكك. يمكنك أن تساعد في التغلب على هذا الخوف في الآخرين وذلك بمد يد العون عندما يحتاجوا إليها، ولكن هذا ليس كافٍ. فيعتبر تدعيم مستوى عالي من الثقة ضروريًا في تطوير الشبكة.

ويتطلب تدعيم الثقة أشياء عديدة. أولاً: فإنها تعني أنك سوف تقوم بتقديم خدمة ذات جودة عالية. فلا يتم تقديمها إلى الشبكة بالقوة المفروضة وذلك بسبب أن سمعتك سوف يتم تلويثها بسببهم. وهي تعني أيضًا أنك سوف تقوم بمجهود زائد وذلك لتمحي أي مشاكل يمكن أن تحدث لك مع الزبون أو مع أي علاقة أخرى.

وتعد هذه ممارسة جيدة في أي حدث ولكنها في حد ذاتها ليست كافية لتدعيم الثقة في عمل الشبكة؛ فيجب عليك أيضًا أن تكون جادًا في اتصالاتك. فاذا قام العميل بمنعك من مساعدته ولم تصلك رغبته في شيءما .. فيجب عليك إخباره بذلك. فإذا استوعب عمل الشبكة فإنه سوف يقبل تفسيرك. وإذا لم يفهم عمل الشبكة ..فإنك سوف تقوم بمقاطعته وإخراجه من عمل الشبكة بأي طريقة.

وتعني القاعدة أبعد من ذلك بالنسبة لك ـ أنت نفسك ـ سوف تقوم بتتبع الفرصة إذا كان تتبعها من الممكن أن يقوم بإرباك اتصالك وسوف يكون ذلك صعبًا جدًا لفعله عندما تكون تحت ضغط لعمل بيع. وقد قام أحد الدارسين معي برواية هذه القصة:

«لقد تم إعطائي في ذات مرة بروشور ولكنني لم أتتبع ذلك لأنني شعرت بأن الشخص الذي أعطاني إياه لا يريدني أن أستفيد منه. فقد اتصلت بي في وقت لاحق وسألتني عما إذا كنت حصلت على العملية. ولقد أخبرتها بأنني لم أحصل عليه وأخبرتها بالسبب. فقد كانت مندهشة لكوني محبط ..ولكن كان ذلك يستحق على المدى الطويل. ثم عرفت أنها من الممكن أن تثق بي وأصبحت أكثر صراحة وقد

حصلت على كثير من الأعمال بسببها على مر السنين».

وأيضًا فإنه تدعيم الثقة يعني أنك لا تقـوم بمساعدة أحـد العمـلاء عـلى حسـاب عميل آخر .. إذا لم تكن في موقف يتطلب معروفًا فوريًا. بل أفضـل مـن ذلـك فيكـون هدفك هو مساعدة جميع العملاء. وهذا يعني ـ بـين أشـياء كثـيرة ـ أنـه لا يحـب أن تشعر بالإجبار تجاه تقديم عضـو في شـبكتك إلى العميـل إذا لم تكـن تعتقـد أن ذلـك سوف يكون مفيدًا لكلا الطرفين وتستطيع أنت بإقناع الطـرفين بالقيمـة الكامنـة لمثـل تلك المقابلة.



نموذج 8-3

يوضح قائمة بالأشياء التي يجب عليك فعلها والأشياء التي لا يجب فعلها مم أجل تدعيم الثقة في اتصالاتك كالتالي:

الأشياء التي يجب عليك فعلها:

- اسأل المتصل إلى أي مدى تكون المعلومـات عنـه ذات ثقـة. إذا كـان لـديك أي شك فإنه من الأفضل أن تسأل عن أن تشك في الثقة.
- دائمًا قم بأخذ الإذن قبل ذكر اسم المتصل كمصدر للمعلومات.
- اطلب المتصل الذي زودك بدليل لكي تدعه يعرف نتائج تتبعك.
- أظهر شكرك. وهذا ينطبق بصـفة خاصـة عنـدما تحصـل عـلى عمليـة سـاعدك المتصل في الحصول عليها اتصل. اكتب. ادعوه إلى الغداء.
- قم بمساعدة المتصل الذي ساعدك في الحصول على وظيفة وذلك بايجاد فرصـة له مع العميـل. وهـذا يعنـي بالنسـبة للمهندسـين المعماريـن وبعـض المهنيـين الآخرين وضع الاتصال فمن فريقك. وفي مجالات أخرى فإنها تعني تقديم فيما بعد.

- أخبر المتصل عندما لا يمكنك مساعدته بسبب تدخل سابق لشخص آخر. فإذا حصلت على معلومات المتصل. ولكنك تخطط للعمل مع المنافس. فإنك بذلك تستخدم اتصالك فيحصل المستخدمين على سمعة سيئة في الشبكة.

ما يجب ألا تفعله:

- لا تشارك لمعلومات سرية على الشبكة . فهذه هي أكثر قاعدة شائعة. يمكن أن يتم إغراؤك بقوة لاستخدام أي معلومات في إدارتك لمبادلة عمل الشبكة ولكنك سوف تحصل على سمعة عدم استحقاق الثقة إذا قمت بنقض الثقة.
- لا تسأل عن مصدر المعلومات إذا كان المتصل مترددًا في تزويدك بها.
- لا تتشارك المعلومات المزودة إليك بواسطة المتصل مع منافسة.
- لا تذهب بالمتصل إلى رئيسة عندما ترغب في مشاركة المعلومات مع شركته. فالناس هم الذين يقوموا بمساعدتك وليس الشركات. فقم برد المساعدة للذين ساعدوك ..

القاعدة الثامنة: يعني عمل الشبكة أحيانًا بيع خدمات الناس الآخرين.

فما ذكرته سابقًا، سوف تفهم لماذا يعد ذلك صحيحًا. فمساعدة شخص آخر في بيع خدماته هي أسمى شكل للمساعدة في عمل الشبكة فإذا اقتنعت بما تبيعه، فإنك تساعد المشتري أيضًا فهؤلاء الذين يعملون من أجل أنفسهم فسوف يجدون هذه القاعدة سهلة لإنجازها. أما هؤلاء الذين يعملون من أجل شخص آخر فسيجدونها صعبة لتبريرها. « المبيعات أقل 15% عن المخطط. ماذا تفعلي بشأنها؟» فالمدير يستفسر منك. فإذا كانت إجابتك «لقد قمت بكل أدب ومتعة بمساعدة مستشار البيع ليتمم صفقة قيمتها 75 ألف دولار »، فإنه من الممكن ألا يفهم. فلابد أن يتوقع مثل هذا الحدث. وأحسن تعليم هو توضيح كيف تم رد هذه المساعدة في الماضي ولذلك الاستمرار في الحفاظ على طريق نجاحك.

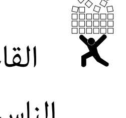
ففي بادئ الأمر فإن المساعدة في بيع خدمات شخص آخر من الممكن أن تبدو مزعجة. وبعد كل ذلك ما هو العمل الذي يخصك؟ فتحقيق قدر بسيط من النجاح سوف يتغلب على هذا الشعور. فغالبًا ما يكون الناس أكثر تقديرًا لصديق قام بتقديمهم إلى صديق يستطيع حل مشكلة. وفي ذات مرة قمت بتقديم تاجر أثاث إلى متصل حيث كانت خدمات التصميم الداخلي التي يحتاج إليها صغيرة بالنسبة لمجال الشركة التي كنت أعمل فيها وبالتالي فالشركة لا تستطيع مساعدته. وقد أخبرته بأن تاجر الأثاث يقوم بتقديم خدمة ذات جودة عالية وسوف يضع التصميم لكي يناسب الأثاث وألوان السجاد. وكان كل من المشتري والبائع في حالة سرور. وقد اتصل بي المشتري بعد أن بدأت العملية بأسبوعين لكي يشكرني وذلك لمساعدته. فانه لم يشتر أي خدمات ديكور من قبل وقد كان خائفًا من ارتكاب أي خطأ. فقد حصل على عمل محترم وادخر بعض النقود لشركته. وكان رئيسه مسرورًا وتسلم البائع طلب يزيد عن 200.000 دولار. فعندما تساعد شخصًا في عمل الشبكة فإنك غالبًا ما تجد أنك ساعدت شخصين.

وأيضًا سوف تجد أنه من السهل في الغالب أن تبيع خدمات شخص آخر عن بيع الخدمات الخاصة بك. وذلك بسبب أن اهتمامك الشخصي ذات درجة منخفضة وتحصل بذلك على المصداقية.

ففي المثال السالف ذكره فقد كنت قادرًا أن أخبر المشتري أن تاجر الأثاث كان أمينًا وسوف يعرض سعرًا مناسبًا. فهذا النوع من الشيء من الصعب أن تكسب به المصداقية عن نفسك حتى ولو كنت صحيحًا فيما تقوله.

فتتلخص القيمة في بيع خدمات الآخرين في عمل الشبكة العكسي. فكل إنسان لديه شخص يعرفه ولكنه يشعر بعدم الراحة تجاه طلب العمل منه. وقد يكون السبب في ذلك أن العلاقة تكون شخصية بدرجة كبيرة. ففي بعض نوادي الجولف ـ على سبيل المثال ـ فإنه بشكل سيئ أن تطلب العمل من الأشخاص الآخرين.

فأنا أعرف شخصًا يريد عملاً من والد صديق ابنه ولكنه شعر بالحرج من السؤال. أو أحيانًا ما يحدث أن الشخص المقصود بالسؤال لديه رابط قوي بالمناقش ويوجد مفاتحه مبدئية قد تم رفضها. وفي مثل ذلك الحالة سوف تعتقد بأن كثيرًا من الضغط سوف يؤذي بعلاقتكما. ويعد عمل الشبكة العكسي طريقة واحدة للتغلب على مثل هذه العقبات. وهنا كيفية عمله. لقد أراد جون وهو محاسب أن يقوم بعمل مع أي دي ولكنه كان يشعر بعدم الراحة تجاه فتح هذا الموضوع. وقد قام بتقديم أي دي إلى المستشارة ماري التي يعرفها ونستطيع مساعدة أي دي في المشكلة التي ذكرها. فقد قامت ماري بالبيع وفيما بعد انقلب عمل الشبكة وذلك بمساعدة جون ووضعه في مكانه. «من هو محاسبك؟» سألت ماري فيما بعد أي دي. وبسماع ذلك فإنه لم يكن جون فقد استجابت بكل دهشة «إنك تعني أنه ليس جون؟ فإنه أفضل شخص للعمل في هذا متأكدة بأنك سوف تستفيد من إمكانياته».



القاعدة التاسعة: عمل الشبكة يتطلب الحصول على معلومات جيدة عن الناس الذين تقوم بمقابلتهم.

تعتبر قائمة الاتصال أداة أساسية لعمل الشبكة. فإذا لم تحتفظ بواحدة وتجعلها كاملة وحديثة فإنك لن تكن جادًا في عمل الشبكة. فإنك تحتاج لأن تضع جميع اتصالاتك في قائمة وتقوم بإضافة اتصالات جديدة عند القيام بعملها. وموقع جيد للبدء هو مراجعة أي شيء من القائمة التي تحتفظ بها وذلك للتأكد من أنها تتضمن جميع الناس الذين تعرفهم مؤخرًا. فتعبر الفرص عن الناس الذين تعرفهم منذ وقت قليل ويستطيعون إعطائك عمل أو يقوموا بتوجيهك إلى هؤلاء الذين يستطيعون. فآخرون من الممكن ألا يستطيعوا إعطائك عملاً اليوم ولكن يمكنهم ذلك في المستقبل حيث تتقدم وظائفهم. بسبب أن العمل الذي حصلت عليه والنقود التي تجمعها سوف تأتي من خلالهم وتبيع ذلك أن الناس الذين تعرفهم يمثلوا ميزة بالنسبة لك. فمثل أي ميزة قيمة أخرى فهذه الواحدة يجب إدارتها. وكخطوة أولى لمساعدتك في الأمور المالية الخاصة بك فإن المستشار المالي سوف يطلب منك أن تضع جميع

الميزات في وثيقة واحدة. وهذا يسمح لك بأن تديرهم كما تسمح لك أيضًا أن تجيب على الأسئلة الرئيسية مثل: ما هو وضعي المالي الحالي بالنسبة لثروتي ككل، معدل نموها، ومقدار تعرضي للمخاطرة؟ هل من المحتمل بالنسبة إلى أن يكون لدي ثروة كافية لأعتني بالاحتياجات المستقبلية الحرجة مثل تعليم الكلية والتقاعد؟ فهذه المعلومات تسمح لك بأن تبدأ التخطيط لمستقبلك. وبمراعاة الحفاظ على التاريخ والمراجعة لهذه المعلومات من وقت لآخر فإنك تحصل عن صورة واضحة عن تقدمك المالي. وتعتبر قائمة الاتصال مساوية للمبيعات الخاصة بملخص ميزاتك المالية. فتعتبر الأداة الأساسية لتطوير العمل. فإذا لم يكن لديك واحدة فإنك تعتبر غير جاد في البيع. كي تمكنك قائمة اتصالاتك أيضًا من الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية: من الذي أعرفه؟ وماذا يخبرني ذلك عن قدرتي في مقابلة أهداف البيع الخاصة بي في الوقت الحاضر وفي المستقبل؟ هل أعرف أنواع صحيحة كافية من الناس؟ إلى أي درجة أعرف هؤلاء الناس؟ ما هي كيفية تحدثي معهم؟ فتجهزك الإجابات على مثل هذه الأسئلة لكي تتحكم وتنمي قاعدة الاتصال الخاصة بك بذكاء.

ولذلك فيوجد هناك خطوة أولى لكي تصبح صانع مطر وهي تحديد المتصل الذي تعرفت عليه مؤخرًا ومن الممكن أن يكون اتصالاً قيمًا. ويكون الاتصال قيمًا من منظور تنمية العمل إذا قابل الشخص المعايير التالية وهي:

- يستطيع هو أو هي تأجيرك.
- يستطيع هو أو هي التأثير على شخص آخر لتأجيرك.
- يستطيع هو أو هي بإمدادك بمعلومات قيمة عن أو معلومات قيمة للشخص الذي من المحتمل أن يقوم بتأجيرك.
- من المحتمل أن يستطيع هو أو هي بعمل أحد هذه الأشياء في المستقبل.

وتعتبر المجموعة الأخيرة هامة بصفة خاصة إذا كنت صغير السن. فلنفترض أنك تبلغ ثلاثين من العمر ومدة الاتصال تأخذ مدة عشر سنوات للوصول إلى مكان

التأثير فإنك ما زلت سوف يكون لديك خمسة عشر سنة أو أكثر فى وظيفتك لكي تستفيد من تلك العلاقة.

ويوضح الملحق رقم (8-4) قائمة سوف تساعدك في تحديد جميع الأشخاص الذين تعرفهم ومن الممكن أن يقوموا بعمل اتصالات جيدة خاصة بالشبكة. فلتأخذ بعض الوقت لتجميع أكبر عدد يمكنك جمعه من الأسماء ومن مصادر مختلفة. إذا ما زلت في شك من أي الأسماء ينتمي إلى قائمتك فلتقنع نفسك أنها تشتمل على تلك الأسماء. فلا يجب عليك أن تقوم بالاتصال بشخص ما فقط لمجرد أن اسمه أو اسمها يوجد في قائمتك.

ولكن إذا لم يتواجد الاسم في القائمة فسوف لا تفعل ذلك، حافظ على الاختيار.



نموذج 8-4

عشر طرق لإنماء قائمة عميلك

أنه لمن السهل أن تبدأ عمل الشبكة مع الأشخاص الذين تعرفت عليهم مؤخرًا. فهذه قائمة للأماكن التي تمكنك من البحث عن الأسماء لكي تضيفها إلى قائمتك وهي كالتالي:

1) ملفات العملاء القديمة: فلتبحث في جميع ملفات عملائك القدامى للحصول على أسماء الناس الذين عملت معهم حتى ولو كان العمل مختصرًا في قضية أو مشروع.
2) أكوام بطاقات العمل القديمة: لقد احتفظت بهم كل هذه السنين من أجل غرض معين. والآن فقد حان الوقت!
3) قم بالاتصال بالمديرين من الموظفين: فمن الممكن أن يكون زملاؤك الحاليون والسابقون مصدر جيد للرجوع إليه.
4) أصدقاء الدراسة ومديرو المدرسة: الأشخاص الذين ذهبت معهم إلى المدرسة في الغالب يهتموا بمقابلة الناس وتطوير اتصالات العمل.
5) الزملاء: أشخاص آخرون يعملون لصالح شركتك يمكن اعتبارهم مصادر جيدة للرجوع إليها.
6) جماعة المديرين: يمكن اعتبار الأشخاص الذين تعرفهم من العلاقات في المؤسسات ذات الاهتمام الخاص اتصالات جيدة وبصفة خاصة هؤلاء الذين يتواجدون في المؤسسات المهنية.
7) شركاء الاتحاد: قم بوضع اتصالاتك من هذه المؤسسات الهامة ضمن قائمتك.

8) الذين يخدمون عملائك: محاسبو عملائك، المحامون، المحاسبون والبنك ومهنيون آخرين يقوموا بخدمة عملائك يجب عليك إضافتهم إلى قائمتك.

9) الأصدقاء والعائلة: بعض الناس يشعروا بعدم الراحة من العمل مع هـذه الفئـة. فإذا رغبت في التعامل معهم قم بإضافتهم إلى قائمتك.

وتعتبر قوائم الاتصال حرجة بالنسبة لتطور العمل حيث يوجد صـف مـن بـرامج الكمبيوتر تمكنك من إدارة عملك. وهذه البرامج تتضمن برنامج أكـت ACT وبرنـامج أوت لوكOUTLOOK (وكلاهما برامج ممتازة) والعديـد مـن الـبرامج الأخـرى. قـم باستخدام البرنـامج المناسـب لشركتـك ولكـن إذا وجـد أي سـبب يثبـت صـعوبة هـذا البرنامج فلتشتري برنامج يعمل بطريقة مناسبة مع شركتك.فإنه سوف لا يتكلف كثـيراً ويعتبر تطوير قائمة اتصال هام للغاية وبتكلفة محدودة.

ويوجد هناك اختيار آخر وهو أن تتفـق عـلى واحـد مـن بـرامج عمـل الشـبكة الفورية مثل لينكدان، بلا كسو. وقد حصل كثير من الأشخاص الذين أعرفهم على قيمة حقيقية من عملية الاتفاق. ومن الممكن أن يتسلموا بعض هذه المنفعة مـن مجهـود اتصال منظم. وتزود هذه الأنشطة بأداة قوية وذلك لإعـادة الاتصـالات التـي فقـدتها وذلك عن طريق العمل باستخدام الشبكة من أجل تحديد فريق ثالـث ظـل الاتصـال بكل منكما. فقد تسلمت الغالبية العظمي من الأشخاص الذين تحدثت معهـم فائـدة إضافية قليلة بعد التوقيع. ولكن الأشخاص الذين حصلوا على الكثير من تلك الأنظمـة تحولوا بفاعلية متزايدة. وقد أظهروا امتلاكهم للصفات التالية:

- فإنهم يقوموا باستخدام النظام بطريقة تزيد عـن مسـتوى المسـتخدم حتـى ولو اضطروا لدفع ضريبة من أجل عمل ذلك.
- فإنهم يعملون بجـد للحصـول عـلى جميـع الأسـماء الممكنـة التـي توجـد في النظام ولذلك فإنهم يميلون إلى امتلاك اتصالات أكثر في النظام.
- يستفيدون من أقصى فائدة داخل منطقة جغرافية محدودة حيث يسـتطيعون

من خلالها انعاش الاتصالات القديمة والحصول على تقديم لاتصالات جديدة في شكل مقابلات وجهًا لوجه.

يقومون بتطوير التقنيات المصممة من أجل هذا النوع من النظام. فسيقوم عضو من لينكيدان يمتلك ما يزيد عن 500 اتصال في النظام بعمل اتصالات إلكترونية مزودة بالمعلومات عن نفسه أملاً في الحصول على معلومات عن نفس الموضوعات عن طريق اتصالاته. وقد وجد أن الناس غالبًا ما يفعلون حتى ذلك.. وعندما تتم الاستجابة إمكانية وجود حاجة لخدماته فإنه سوف يقوم بتنظيم غداء عمل.

قاوم إغراء الاعتماد على نظام انتشار بسيط. فهذا يعمل جيدًا مع الشبكات الصغيرة ولكن آليات الانتشار سريعًا ما يصبح التحكم فيها غير ممكن حيث تنمو شبكتك وتريد أن تسجل معلومات أكثر تخص كل اتصال. غالبًا ما يجعل تأخير التغيير على أنظمتك الآلية أمرا أكثر صعوبة فيما بعد بسبب أنك سوف تضيف أسماء الأشخاص الذين قابلتهم إلى القائمة في كل أسبوع. قم بإدخال المعلومات الرئيسية عن كل شخص في ملفاتك على الأقل فإنك سوف تضيف كل اتصال متضمنا: الاسم والعنوان والشركة وعنوانها، رقم التليفون، وعنوان البريد الإلكتروني. ومن الأفضل أن تحصل على أرقام التليفون وعناوين البريد الإلكتروني البديلة، فضلا عن أرقام تليفون المنزل والعناوين، الأسماء، أرقام التليفون، عناوين البريد الإلكتروني الخاص بالمساعدين. وسوف يوجد هناك ثغرات في معلوماتك. الثغرات الكبيرة من الممكن أن تحدث مع الناس الذين لم تتحدث إليهم في سنوات. فلتضع أسمائهم بأي طريقة والثغرات عند ذلك يمكن سدها.



القاعدة العاشرة: يعني عمل الشبكة مقابلة أشخاص أكثر.

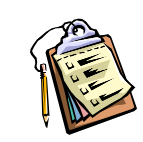
على مر فترة زمنية تبلغ عام فإن كثير من المهنيين يقومون بمقابلة أشخاص أكثر والذين يتم اعتبارهم كاتصالات معقولة أو حتى زائدة بالنسبة للشبكة إذا أدركوا ذلك..

ولكي يقوم بذلك فقد نصحت بوضع هدف للأشخاص الجدد الذين ستقابلهم وقم بإضافتهم إلى شبكتك في العام القادم. فإذا اعتقدت بأنك ترى عدد كبير من الأشخاص على أساس من عملك فقم بوضع هدف يبدأ من 100 إلى 120 شخص. وإذا قابلت عدد قليل ذلك لأنك تميل لأن تعمل مع نفس العدد القليل من الأشخاص مع نفس العملاء فلتبدأ من 50 إلى 60 شخص. والعدد الذي تقوم بتحديده ينبغي أن يكون العدد الذي تعتقد بإمكانياتك في إنجازه ولكن يجب أن تبذل قصارى جهدك في عمله.

هل حصلت على العدد؟ لا ليس بعد؟ فلتأخذ دقيقة لوضع الهدف. فيجب أن تدفعك لسؤال هؤلاء الأشخاص الجدد أسئلة أكثر لكي تحصل على العديد من المعلومات عنهم.

حصلت عليها الآن؟ جيد. فلتضعها في مكان يمكنك من رؤيتها في الغالب. وذلك سوف يساعدك أن تركز على كل شخص تقابله. وإذا وجدت نفسك مندهشًا لعدد الاتصالات الجديدة التي تقابلها في الشهر فلترفع مستوى هدفك مما يستدعي إجراء المزيد من الإتصالات. ويوجد هناك العديد من الطرق لمقابلة الناس ويمكنك استخدامهم جميعًا إلى درجة معينة. ولكن يركز صناع المطر الناجحون على واحدة أو اثنتين من هذه الطرق وبصفة خاصة في وقت مبكر من بدء أعمالهم ..

ويوضح الملحق رقم (8-5) بعض هذه الطرق لكي تقوم بذلك.



نموذج 8-5

عشرة طرق لمقابلة أشخاص أكثر

صناعة المطر هي عبارة عن لعبة أرقام. فكلما كان عدد الأشخاص الذين تقوم بمقابلتهم كبير كان ذلك أفضل في الحصول على فرصة للفوز بعمل أكثر. وهنا الطرق التي تمكنك من مقابلة الناس:

1) تعرف على كل شخص يحضر اجتماعات العميل. فلنتعرف على أكبر عدد من الناس في هذه الاجتماعات على قدر استطاعتك. فلتطلب بطاقاتهم واستمر معهم باستخدام البريد الإلكتروني. استخدم الوقت قبل وبعد المقابلة وابذل قصارى جهدك في إنشاء علاقات مع الأشخاص الذين لم تعرفهم.
2) قم بحضور اجتماعات المؤسسات. فإنه من المقبول أن تقدم نفسك لشخص لا تعرفه في مثل هذه الاجتماعات. فلا يوجد عقبات في طريقك (انظر الفصل التاسع لأخذ النصيحة الخاصة بكيفية تفعيل اجتماع مؤسسة).
3) قم بالحديث للغيرعبر محاضراتك . إذا وصلت في وقت مبكر فإن الأحاديث تعتبر شيئ جيد عند مقابلة الناس. فهؤلاء الأشخاص الذين يحضرون من أجل تأهيل أنفسهم هم بمثابة اتصالات قيمة في حد ذاتها حيث يرجع ذلك إلى أنهم قد اهتموا بموضوعك الذي تتحدث عنه (انظر الفصل الثاني لأخذ النصيحة عن كيفية الحصول على فرص التحدث).
4) اسأل العملاء الذين يرضون عنك للاستشهاد بهم. لابد أن تطلب من العميل الذي يسعد بعملك أن يشهد بذلك. ولتجعل هذا الطلب خاصًا بقدر الإمكان.

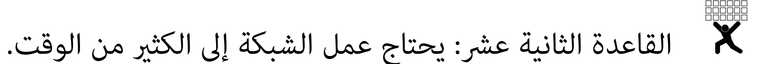
5) حدد الذين تقابلهم بدقة عند تقديمك للعروض . يمكن تطبيق نفس الطريقة هذه على أي شخص يسعد بك في كل من شركتك والشركات الأخرى. حدد أي نوع من الناس تعمل معهم هذه الاتصالات، من الذي تحب أن تقابله؟
6) التحق بمجموعة مرجعية . المشاركة في الرياضة، والسياسة، والجمعيات الخيرية، أو المؤسسات الأخرى من الممكن أن تساعدك في مقابلة الناس.
7) إدرس عملاءك جيدا قبل كل شيئ . فالقيام بعمل دراسة هو الأساس للإرتباط بالعميل، فالدراسة تحدد الموضوع كما تقوم بتوفير السبب لكي تدعو الأشخاص الذين لا تعرفهم لكي تقوم بعمل مقابلة معهم.
8) قم بعمل الأحاديث المرتبطة بمصالح الناس . فإنها لطريقة مباشرة لمعرفة الناس. فهل تذهب إلى المدينة لحضور مقابلة قصيرة؟ فقم بتطويل زيارتك وعمل مجموعة من اللقاءات الهادفة.
9) تحدث مع الناس في الطائرات. إذا كنت ممن يسافرون كثيرًا فإن المحادثات مع الناس الذين تجلس بجوارهم من الممكن أن ينتج عنها اتصالات.
10) قم بإدارة حدث. قم بتقديم حدث تعليمي وادعوا فيه هؤلاء الذين تريد مقابلتهم وأيضًا بعض الذين تعرفهم. فمن الممكن أن يكون ذلك عشاء صغير لمجموعة من عشرة أو اثني عشر شخصًا بالإضافة إلى متحدث، أو منزل مفتوح للإجازة على سبيل المثال.

القاعدة الحادية عشر: يعني عمل الشبكة متابعة الحسابات بشكل دقيق للحصول على حسابات أخري (أشجار العملاء)

يظل العمل على الشبكة مرتبطا بالعميل لعدة سنوات. وهذا له العديد من المنافع لكلا الطرفين للمهني والعملاء. حيث يجد المهني أنه من السهل مساعدة الشخص

الذي يعرفه جيدًا. وكلما زادت معرفتك لشخص ما كلما كنت أكثر كفاءة في مساعدة هذا الشخص. وباتباع العميل الذي يغير من موظفيه فيستطيع المهني غالبًا أن يجد عميل جديد. وقد اتبع صانع المطر الذي أعرفه شخصا واحدًا في خمس شركات مختلفة على مدار عشرين سنة.

ويمكن رؤية متابعة الأشخاص وتتبع من يقدمونهم للتعامل معنا من حساب إلى آخر كبناء لما يعرف بأشجار العملاء. اجلس مع صانع مطر وقم برسم أشجار عملائه وسوف تجد أن كمية معينة من عملك تأتي من الترشيح لعملاء جدد من كل عميل وخصوصًا في المهن التي يوجد فيها إخلاص قوي بين المهني وعميله.


القاعدة الثانية عشر: يحتاج عمل الشبكة إلى الكثير من الوقت.

لا يمكن أن تقوم ببناء شبكة بدون قضاء وقت في القيام بذلك. فعمل الشبكة الفعال يتطلب البناء على المدى الطويل في شكل جهود متناسقة تنبني على الثقة وتسجيل المساعدة المتبادلة وهو أمور لا يمكن تطويرها في أسبوع.

فيجب تغذية اتصالاتك بدعم منتظم وبنفس الطريقة وأنك لابد من أن تروي الحقيقة بانتظام لكي تنمو. وقد قال مستشار مالي قام ببناء ممارسة ناجحة في سنتين كممارس وحيد إلى العديد من المرات: «إنه لمن المدهش أن تتوقف سرعة تقديم المزايا إذا توقفت عملية الإتصالات بالأشخاص». وقد أخبر جيم ماك تاجيرت ـ واحد من مؤسسي ماركون ويعتبر عامل حقيقي في الشبكة ـ بنفس الشيء «عندما تتوقف عن عمل المكالمات فإن المكالمات تتوقف عن المجيء إليك». أنا أدير مكالماتي غير المحددة وعندما قلت هذه المكالمات فقد أدركت أني لم أقم بعمل المكالمات منذ فترة .. «. وهذا يعني أنك لابد أن تقوم بعمل جدول لوقت عمل الشبكة" وتقوم بتقييمه.

فقد قضى أوسكار ميجرديشين الغالبية العظمى من وقته في ذلك. ويوجد هناك شخص آخر أعرفه يحدد وقت معين من كل يوم لكي يكون على التليفون. وشخص ثالث يقوم بتحديد كل صباح يوم ثلاثاء لعمل 25 مكالة تليفونية. ولا يقوم بأي عمل

آخر حتى ينتهـي مـن عمـل ذلـك. ولم يصـل إلى أي شـخص ممـن يتصـل بهـم ولكـن المكالمات الواردة سوف تجعله موجودًا في السوق للمدة الباقية من الأسبوع.

وعندما بدأت عمل الشبكة فقد هزم جدولي جميع الجهود وبذلك للتنظيم بهـذه الطريقة. وكان الحل هو وضع قائمة للاتصـالات والعـودة إليهـا في كـل فـترة قصـيرة لا يوجد بها عمل. وقد قمت باسـتخدام التليفـون خـلال انتظـار الطـائرات في المطـارات عندما يتأخر زميل عن المقابلة أو عندما أكون قد حضرت مبكرًا وفي أي لحظـات فـراغ أخرى. وعلي أي حال فإنك تقوم بها ولذلك يجب عليك إيجاد طريقة لوضـع مكالمـات شبكة أعمالك في جدولك. فأفضل عمل تقـوم بـه أن تقـوم بحمايـة وقـت اتصـالاتك التليفونية مع العملاء بإصرار.

وتقوم مؤسسات التجارة بتوفير بيئة منظمة لتـدعيم وصـيانة اتصـالات الشـبكة. ويشارك كثير من العاملين ذوي الخبرة بطريقـة كبـيرة في واحـدة أو اثنتـين مـن هـذه المؤسسات. وتشتق فوائد مشابهة من مجموعات الشبكة الرسمية والتي يتم مناقشتها فيما بعد.

ومن الممكن أيضًا أن تقـوم بـرامج الكمبيـوتر الحديثـة والعديـدة بمسـاعدتك في تنظيم نفسك للقيام بعمل الشبكة. فبرنـامجي المفضـل هـو أكـت ميكروسـوفت أوت لوك وأيضًا يعمل جيدًا كمدير للاتصال. فإنهم يجمعوا وظائف الرولودكس الخاص بك، التقويم، إمكانية عمل قائمة، والملـف الـرئيسي الخـاص بالأشـياء المأمولـة والاتصـالات. فهذه الأشياء سوف تذكرك بعمل المكالمات، تجهزك وتحفزك لاتباع كل مكالمة ممكنـة، احتفظ بجميع السجلات على اتصال في ملف سهل يمكن الوصول إليـه، وإلا يسـاعدك في إيجاد العملية التي قمت بعملها. وأنصح بـأن أي شـخص يشـترك بفاعليـة في عمـل الشبكة بأن يفحص مثل هذه البرامج.

والبقاء في الاتصـال يوضـح بأنـك جـاد. وبصـفة خاصـة أكـثر فإنـك سـوف تجـد أن الاتصال المباشر مع الناس يجبرك بأن تفكر في كيفية مساعدتهم وكيفية مسـاعدتهم لـك.

ومرة أخرى فإن عملاء الشبكة يعطوا ويتسلموا معلومات قيمة والتي لا يمكن ومرورها إذا لم يتصلوا ببعضهم من أجل سبب آخر.

وفي ذات مرة اتصلت بصديق في شركة بناء وذلك بسبب أنني لم أتكلم معه لفترة من الوقت. وقد قمنا بمناقشة مشروعات عديدة كنا نتبعها، وقد علمت أن متخذ القرار الخاص بمشروع تصميم داخلي كبير كنا نتبعه قد اعتادت أن يعمل في اتصال شركتي. وقد كان صديقي قادرًا على مساعدتي بالنصيحة والمرجع، والمساعدة التي أصبحت عامل رئيسي في فوز شركتي بالعملية إذا لم أقم بعمل المكالمة لتثبيت الأساس بعد شهر من اتصال قليل لكنت لا أستطيع التعلم من هذه العلاقة وكان سيظل غير قادر على مساعدتي.



نموذج 8-6

الطرق التي تمكنك من بناء وتطوير وصيانة لشبكة عملائك في روتين العمل الأسبوعي.

قم بتجربة واحدة. وإذا لم تعمل قم بتجربة أخرى، حيث يعتبر تخصيص الوقت من أجل تطوير العميل غالبًا أكبر عائق يواجهه المهنيون، هنا بعض الأفكار التي من الممكن أن تساعدك. كالتالي:

1) أعد التفكير في أولوياتك. فإنك تحاول أن تضغط علاقات العملاء في جدول جاهز بالفعل في حين أنه يجب عليك إعادة التفكير في كيفية تجميع وقتك. ربما تحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتك واعادة تصميم جدولك طبقًا لذلك.

2) نظم نفسك من أجل بذل المجهود. سوف يتطلب المجهود وقت أقل إذا قمت بتنظيمه. كن متأكدًا بأن قائمة اتصالك تكون حديثة وسهلة الوصول إليها لكي تستطيع أن تقوم بعمل الاتصالات بكفاءة. ثم بعد ذلك قم بوضع روتين. وتتضمن الأشكال الشائعة للروتين ما يلي:

- تحديد الوقت: يقوم بعض المهنيون بتحديد وقت معين كل أسبوع أو كل يوم للقيام بمكالمتهم ثم يقوموا بكتابة الحروف في تسلسل.
- وضع الحصص: هناك الآخرون الذين يقومون بوضع المتطلبات الخاصة بعمل عدد معين من الاتصالات ليوم أو لأسبوع.
- جدول الوقت: مازال الآخرون يقومون بجدولة الوقت لعمل المكالمات في مفكراتهم. وبعد ذلك فإن هذا التعهد من الممكن أن يتحرك إذا وجد هناك صراع ولكن لا يمكن إلغائها.
- الاستخدام الأمثل للوقت: يخطط كثير من المهنيين لعمل أقصى استخدام من ساحة الوقت مثل الوقت الذي يتم قضاؤه في الانتظار في المطارات أو الانتظار للآخرين لحضور المقابلات أو لعمل المكالمات.
- إنشاء نظام مفيد: تمكنك برامج إدارة الاتصال الخاصة على الحاسب الآلي من جدولة المكالمات مقدمًا. ويقوم الكمبيوتر الخاص بتذكيرك بموعد حاجتك لعمل مكالمة.
- قم بالحصول عليها لعمل قائمة: إذا كنت تعمل من أجل عمل قوائم كن متأكدًا من أن تطور نشاط العميل يكون موجودًا على القائمة كل يوم.
- استخدام مجموعة مبدعة: يتورط بعض المهنيين في المشاركة في المؤسسات المهنيية أو مجموعة أنشطة أخرى. ويتم قضاء الوقت في التجهيز لمقابلات والمشاركة في عمل اللجنة ثم بعد ذلك تساعد في التأكد من أنهم يخصصون الوقت من أجل تطوير العميل.

3) استخدم وقتك في التأثير. كلما أمكن ذلك استخدم وقتك من أجل جهود التطوير الخاصة بالعميل. وتتضمن أمثلة لهذا التأثير ما يلي:

- التعرف على كل مشارك في اجتماعات العميل: عندما تحضر في اجتماع مع

العميل فحاول التعرف على كل شخص آخر يحضر هذا الاجتماع.

- الحصول على أعلى فائدة عند عندما تزور العملاء في الموقع الخاص بهم: عندما تذهب لاجتماع في مكان العميل فلتصل مبكرًا أو تظل متأخرًا لكي تستطيع تتعرف على بعض الأشخاص الذين لم تخطط لرؤيتهم فقط لكي تقوم بتحيتهم.
- طلب النصيحة: طلب النصيحة من العميل بشأن مشروع تعمل فيه من أجل شركته أو شركتها يعتبر طريقة ممتازة وذلك لعمل جيد ولكي تكون على اتصال. تجهيز الحديث، كتابة مقال، أو اطلاق خدمة جميعها توفر فرص اضافية لكي تتطلب النصيحة من العميل.

4) كن اجتماعيًّا مع العملاء. كثير من المهنيين أيضًا يقومون بالتأثير باستخدام وقتهم الشخصي عن طريق المشاركة مع العملاء والعملاء العميل المرتقب ين. فيجب عليك أن تقرر إذا كانت مثل هذه الطريقة مقبولة بالنسبة لك وتعطي بطريقة عملية موقع محل الإقامة الخاص بعملائك.

5) فلتقل لا. تحصل على مكانتك في الشركة بالقول نعم بالنسبة لمعظم الطلبات من أجل المساعدة. ولكنك الآن في مكان مختلف في وظيفتك. فان من الصحيح أن تقول لا أحيانًا لكي تحفظ الوقت الخاص بتطوير العميل.

6) ارفع عن نفسك العبء. دائمًا لا يمكنك إضافة الكثير إلى أيامك إذا لم تقم بحذف شيء ما بواسطة تفويض هذا الشيء إلى آخرين . ومرتين في العام قم بسؤال نفسك ماذا تفعل الآن بأنك لا تريد أن تعمل لمدة ستة شهور من الآن. وسوف تعطيك الأشياء التي ترفع عنك العبء وقتًا أكثر لتطوير العميل.

 القاعدة الثالثة عشر: يجب يجب عليك التدقيق في اختيار الشخص الذي ستقوم معه بعمل الشبكة.

لابد أن تقضي وقتًا أكثر مع اتصالات شبكتك. وسوف تكون أكثر نشاطًا في محاولة مساعدتهم. فأحيانًا سوف تقوم بوضع سمعتك على الخط بالنسبة لهم. فيجب عليك من الأفضل أن تعرف الشخص الذي تقوم بعمل اتصال معه.

أولاً: فإنك ستريد التركيز على هؤلاء الأشخاص الذين يتقنون ما يعملون. هم الأشخاص الذين يضطرون أحيانًا إلى عرض اتصالاتك الأخرى.

ثانيًا: فمن الطبيعي أنك ستريد العمل مع هؤلاء الذين يفهمون عمل الشبكة ويأملون في تطوير علاقة فعالة معك خاصة بعمل الشبكة.

ثالثًا: ستريد أن تركز على هؤلاء الأشخاص الذين لديهم اتصالات عمل ويستطيعون مساعدتك. وهذا يعني العمل مع الآخرين الذين يبيعون لنفس الناس الذين تريد أنت أن تبيع لهم.

فسوف تحاول أن تقوم بعمل الشبكة مع كثير من الناس ولكن أحيانًا ستجد أنك لا تستطيع أن تجعلها تعمل. فإنك تعطي وتأخذ اعتراضات العملاء . وقبل اتخاذ أي عمل إبحث عن السبب الذي يجعلها لا تعمل. هؤلاء الذين ترغب في تجنبهم أو فرزهم يتضمنوا الأشخاص الذين يريدون فقط أن يأخذوا المساعدة ولا ينوون إعطاءها. سوف تقابل مثل هؤلاء الأشخاص فبكل بساطة فإنهم لا يفهمون كيفية عمل الشبكة. فإنهم لا يستمعون إلى وسطاء الأعمال من الناس الآخرين ولذلك لم يسمعوهم أبدًا.

حتى ولم يمتلك هذا الشخص اتصالات عمل قيمة فإنها عديمة المنفعة بالنسبة لك لأنك سوف لا تحصل على أي خدمة من هذا النوع من الأشخاص.

فيساعدك تعلم إدراك هؤلاء الذين لا يوجد لديهم نظام عقلي في عمل الشبكة في

فرزهم في وقت مبكر. وفي ذات مرة اعتقدت بأنني أسست علاقة جيدة مع مستشار آخر بشأن عمل الشبكة. وقد ساعدته في الحصول على وظيفة كبيرة وقد ساعدني هو في الحصول على وظيفة صغيرة. وخلال العامين التاليين قد ساعدته في الحصول على أربع وظائف أخرى ولكنني تسلمت مساعدة قليلة في المقابل. وعندما واجهته أخيراً بذلك فقد أجاب: «لم أسمع عن أي وسطاء أعمال بالنسبة لك». لابد أن أرى العلامات مبكرًا. لذلك فقد استدعيته كل شهرين لكي يبقي على اتصال ولم يستدعني أبدًا إذا لم يريد شيئًا. لم يستطيع مساعدتي لأنه لم يفهم عمل الشبكة. فقد انفصلت عنه.

والأكثر في عمل المشكلات هم هؤلاء الأشخاص الذين تستمتع بمقابلتهم ولكنهم في الحقيقة لا يستطيعون مساعدتك، بالرغم من أنه تبدو للوهلة الأولى أنهم يستطيعون مساعدتك. مقاطعة هؤلاء الناس من عمل الشبكة من الممكن أن يبدو باردًا وغير أمين بصفة شخصية. ويعتبر هذا غدرًا لاستمرار تضييع الوقت والمال عليهم. والحل بسيط وهو: استمر معهم كأصدقاء ولكن توقف عن تضييع موارد الشركة ومالها ووقتك. بواسطة معاملتهم كاتصالات عمل قيمة خاصة بالشبكة. وإذا لم ترد اتخاذهم كأصدقاء فقد جاء الوقت لكي تسأل نفسك ماذا تريد تحصل من هذه العلاقة. هل يتدخل ضميرك، في أي فرصة؟ في مثل هذه الحالات فغالبًا ما تكون مباشرًا أو تقول «أنا أقدر وكنت أتمنى مساعدتك وأنا أشك أنك تشعر بهذه الطريقة مني ولكننا على الأقل قد حاولنا لا يمكن أن نجعلها تعمل». فإن أشعر بأننا لا يمكننا حتى عمل تقديمات جيدة مع بعضنا البعض. أنا أتعامل مع قضايا السوق والناس لا ينظرون إلى قيمة النصيحة المالية. أفترض أننا نستمر في محاولة مساعدة بعضنا البعض ولكن نقلل من عدد الاجتماعات التي نعقدها وبدلاً من ذلك نتحدث مع بعضنا البعض باستخدام التليفون من وقت لآخر. ما رأيك في ذلك؟ وأيضًا فالأكثر تعقيدًا هو الاتصال الكامل. فهذا الشخص يعرف الأشخاص الصحيحين ويعرف كيف يستخدم الشبكة ولكنه لا يقوم بمساعدتك بأي طريقة. ويظل ذلك صحيحًا حتى بعد مساعدتك له. ما هو السبب؟ أنه لديه علاقة طويلة المدى تتعلق بعمل الشبكة مع

واحد من منافسيك. فانه يعتبر قريب جدًا من المنافسة لك ويعطيها كثيرًا من العروض بقدر المستطاع لا يتركون لك أي فرصة. إنه من السهل أن تقاطع هذا الشخص. وخيارات أخرى تتضمن محادثة مباشرة تسأل فيها عما إذا كان مخلصًا لمنافستك حيث تظهر أنت طاقتك وتجعل إخلاصها لمكان آخر. فعامل الشبكة الجيد سوف يحافظ على العطاء في حالة وجود خلاف بين العميل ومنافسيك بطريقة أمينة. وفي هذه الحالة ستكون أنت أفضل من يشغل مكانه.. ولأن وقتك هو أقيم مصدر تتحكم فيه فإنك سوف تريد تركيزه على علاقات عمل الشبكة حيث يوجد هناك أكبر فائدة متبادلة في حد ذاتها..

القاعدة الرابعة عشر: تساعد الشبكة في نجاح العملاء الآخرين.

يريد الكثير من الناس استخدام الشبكة ولكنهم لا يعرفون كيفية ذلك. يمكن تسميتهم عملاء أصليين. وكلما كنت أكثر مهارة كلما كنت أكثر إفادة في مساعدة هؤلاء العملاء الجدد للتعلم. فإذا وجد هناك شخص يدعى المساعدة وبصفة خاصة شخص قد قمت بإسداء معروف إليه فقم بعمل اقتراحات معينة عن كيفية مساعدة هذا الشخص لك. وسوف تكون مندهشًا حين تعرف احتياج كثير من الأشخاص ذوي الكرم والمهتمين لمثل هذه الاقتراحات.

وقد حاولت استخدام الشبكة مع مستشار لسنوات عديدة. ولكنني لم أحصل على شيء وأخيرًا انفصلت عنه. وفي ذات يوم قابلت شخصًا آخر استطعت الاستفادة منه بطريقة كبيرة ولذلك قمت بتقديمه للآخرين . وقد أصبح مشهورا واستطاع مساعدة الكثير الذين ساعدوا بعضهم البعض. وبعمل مثل هذا التقديم المفيد فقد قررت تجربة عمل الشبكة مع المستشار مرة أخرى.

وكان يبدو دائمًا أنه يريد مساعدتي حتى ولو لم يفعل أي شيء لي. وفي هذا الوقت فبدلاً من السؤال إذا كان يعرف أي شخص من الممكن أن يريد خدماتي فقد سألت إذا كان قادرًا على تقديمي إلى أشخاص معينين. وكان أكثر رغبة في تقديمي إلى الناس

الذين سميتهم. وبكونه عامل شبكة غير خبير فقد احتاج إلى أن يتعلم كيف يقوم بمساعدتي.


القاعدة الخامسة عشر: يعني عمل الشبكة تحديد من يعرف من:

هناك بعض العروض التي تريدها بشدة. وعندما يتم تجاهل المكالمات التليفونية أو تمريرها إلى مستوى أقل ومنخفض أو عندما لا تعرف أي شخص في الداخل فلا يستطيع أحد أن يجدك هناك.

يجب أن تسأل نفسك مَن مِن الممكن أن يعرِّف لي شخصًا مناسبًا في هذه الشركة. فهذا يتطلب البحث وتثبيت جيد على من تريد التحدث معه. مَن مِن المحتمل أن يكون لديه اتصالات عمل وشخصية؟ ما هي المدارس التي تخرج منها الشخص الذي تريد التحدث معه؟ هل يمكن الاستفادة منه على أي وجه.. هل ينتمي إلى أي مؤسسات تجارية أو نوادي؟ أين يعيش؟ ويعرف عملاء الشبكة الحقيقية التي تقول بأنه لا يوجد أكثر من ستة أشخاص بينك وبين الشخص الذي تريد التحدث إليه. فقد قمت أنا وأخي ذات مرة بلعبة خارجها وقد حددنا الطرق بطريقة جيدة في خلال حد الستة أشخاص لمثل هؤلاء الأشخاص المتنوعين مثل صدام حسين، الملكة اليزابيث، ويلتسين.

وفي عالم العمل فإن فرص القدرة على تحديد طريق قصير تكون أكبر من ذلك.فيقوم جميع عملاء الشبكة ذي الخبرة بتحديد مثل هذه الطرق واستخدامها. فعلينا أن نحدد طريق للاتصالات .. وقد أخبرني خبير في احتمالات الحساب أنه يوجد لدينا أنواع من وسائل الاتصال مع أي شخص تريد التعامل معه. وعندما بدأنا التتبع فقد بحثنا أولاً عن شخص نعرفه. ودائمًا ما يوجد هناك واحدًا. حيث يوجد شخص في الشركة التي نتتبعها ونعتبره صديق جيد لواحد من أصدقاء جيراننا أو اعتاد العمل لشخص نعرفه؛ دائمًا يوجد هناك نوع من الارتباط.



القاعدة السادسة عشر: عمر الشبكات.

يمكن توضيح النتيجة التي لا يمكن تجنبها لمثل هذه الحقيقة بسرد القصة التالية: فعندما بدأت أعمل في الشبكة فقد تسلمت مساعدة لا حصر لها من إحدى شركات المعلومات " أوسكار" التي تقوم بتزويدنا بأدلة عمل جديدة والعديد من العروض التي أدت إلى توقيع مشاريع هامة. بل وأفضل من ذلك فلقد تعلمت أساسيات عمل الشبكة. لقد كان أفضل اتصال خاص بعمل الشبكة.

وعندما توفى أوسكار فلقد فقدت صديق اعتقدت بأنه ذو امكانية مدهشة مع معرفة أن علاقتنا كانت تقوم في الأساس على العمل. وبموته فقد علمني أيضًا درس نهائي وهام. لابد أن تحافظ على تضخيم عمل الشبكة الخاص بك والا فسوف تتحير. وقد قمت بتدوين العديد من المشتغلين بالسوق والذين فقدوا قيمتهم وأحيانًا وظائفهم لأنهم اعتمدوا على عمل شبكة غير متجددة. وتدريجيًا من خلال التقاعد،وحالات الموت، والتغيرات في الوظائف والأماكن فقد إختفى منسوبي الشبكة جميعًا . وهذا لم يحدث أبدًا بالنسبة لأوسكار. ففي النهاية قام بتطوير اتصالات جديدة وعديدة مثلي، بل وأصغر منه. فلم ينكمش عمل شبكته أبدًا.

القاعدة السابعة عشر: تعتبر الدافعية أكبر عنصر ضروري في عمل الشبكة الفعال.

يأتي عمل الشبكة أكثر طبيعية للأشخاص البسطاء الذين يقومون بعمل صداقات بسهولة. فكثير من الأشخاص البسطاء غالبًا ما يجدوا المفاهيم مرعبة بل وأكثر مخاطرة هذه الطريقة بالنسبة للسوق بدون أي محاولة جادة لتجربةها. وهذا يعتبر خطأ. وقد تم تصنيفي مع هؤلاء في كل امتحان نفسي أخذته. وفي رأيي أن أي شخص يفهم الخطوط الرئيسية الموضحة في هذا الفصل ويقوم بتطبيقها بكل حرية وصراحة يستطيع يتميز على كثير من عملاء الشبكة الطبيعيين الذين يفقدون التركيز. بل وأهم من ذلك يستطيع الشخص أن يحضر في العمل. ويستطيع أيضًا تطوير علاقات

استمرار القيمة الشخصية. وأكثر شيء مهم هو الدافعية القوية لكي تنجح ورغبة مخلصة لمساعدة الناس. فإذا كان لديك طموح وتحصل على سرور حقيقي من مساعدة الناس فيجب أن تضع في اعتبارك إعطاء الشبكة محاولة جادة لمدة عام على الأقل.

 الأخلاقيات أساس عمل الشبكة.

يجب أن أختتم هذا الفصل ببعض التعليقات القليلة على أخلاقيات عمل الشبكة. فعمل الشبكة يعتبر من الناحية الأخلاقية محايدًا. فيوجد هناك الأشخاص الذين يستخدمون التقنيات التي تم وصفها هنا من أجل أغراض عمل مشروعة. ويوجد هناك آخرون يقومون باستخدامها لمحاربة السرطان وتحقيق سلام العالم. ومازال هناك آخرون يستخدموهم لبيع المخدرات و غسيل الأموال...

وتحيط أكثر القضايا الجادة بالنسبة لكثير من الأشخاص بإستخدام المال للتقديمات والإشارات أو المعلومات. عندما مازال هناك شك في أولوية أي تبادل للمال في محتوى عمل الشبكة. اسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل هي قانونية؟ إذا لم تكن كذلك فلا تقم بفعلها حتى ولو أرادها الآخرون. فلتبعد عن أي شخص يقوم باستخدام تبادل الأموال بشكل غير قانوني. فمجرد أن تعرف أنك سوف تتعرض للمساءلة القانونية. فكن حذرًا من عمل غيرقانوني إذا كنت تتعامل مع أي مجال.
- هل هي ممارسة مقبولة؟ ففي بعض الصناعات فإن مثل هذا النوع من التبادل تحت مسمى «ضريبة المكتشف» هي بمثابة ممارسة مشروعة يعبر عنها بالعمولة . فيمكنك أن تفترض أن كثير من العملاء يعرفون عنها بدون التدخل في مناقشة. كن حذرًا. فهذا المعيار يصبح مظلم من أجل تبرير تصرفاتك الذي من الممكن أن يسبب لك المشاكل فيما بعد.
- هل يعد ضد قوانين أي مؤسسة تنتمي إليها؟ فالكثير من الشركات وبعض

الجمعيات التجارية ومجموعات منسوبي الشبكة تمنع هذا النـوع مـن التبـادل حيث تعتبر المعلومات الموثوق بها منطقة أخرى من مناطق الاهتمام. غالبًا مـا يكون مثل هذه المعلومات أكثر قيمة من الحصول على معلومات سـهلة وقبـل إعطاء معلومات موثوق بها سل نفسك هذه الأسئلة:

- هل يوجد لدي عقـد واضـح لـكي اجعلهـا موثـوق بهـا؟ إذا توصـلت إلى وعـد بحفظ الثقة فلا بد أن تفعل ذلك.
- ما هي قوة أي تعاقد غير واضح لجعلها موثوق بهـا؟ فهـذا يعتـبر حكـم صـارم حيث يجب عليك فعله.
- هل أصبحت المعلومات عامة من خلال بعض المصادر الأخرى؟ إذا كـان كـذلك فإن إجبارك على السرية غالبًا ما يتوقف. ومنطقة أخيرة من الاهـتمام تتمركـز في عمل الشبكة مع المنافسين. ومن الممكـن أن يأخـذ ذلـك شـكلان. الأول مـن الممكن أن تريد تبادل المعلومات أو مساعدة أخرى مع منافس مباشر لشركتك. وقبل القيام بذلك سل نفسك سؤالين:
- هل يعتبر قانوني؟ يعد تبادل المعلومات بين المنافسين ضـد القـانون. خاصـة إذا كانت معلومات مدفوعة الأجر عن العملاء ... تجنب مثـل هـذه الاتصـالات أو ما يماثلها.
- إلى أي درجة بالفعل تتنافس مـع الشركـة أخـرى؟ تتـداخل خـدمات كثـير مـن الشركات مع بعضها بدرجة متفاوتة. فكثـير مـن تجـار الأثـاث يعرضـون بعـض خـدمات التصـميم. السـماسرة الحقيقيـون مـن الممكـن أن يعرضـوا خـدمات الاستشارة أو البرمجة .

ويمكن تبادل المعلومات مع منافسين مباشرين من الممكن أن يسـاعدهم ذلـك في الفوز بأعمال في السوق رغم أن ذلك يؤثر عليك تأثيرا مباشرا في فقد بعض الأعمال ..

وعند العمل مع اثنين أو أكثر من الشركات التي تتنافس مع بعضها يجـب أن تكـون

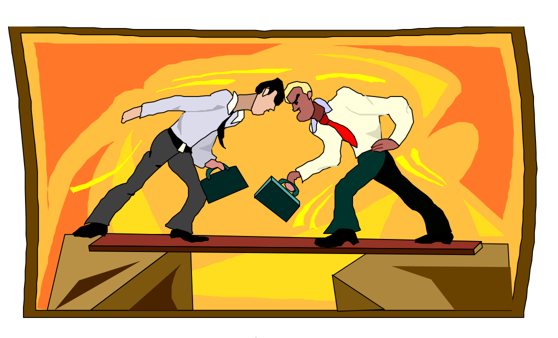
أيضًا حريصًا. ويعتبر مشاركة المعلومات المتسلمة من واحد مع الآخر غير أخلاقـي بـين عملاء الشبكة ذوي الخبرة...

الخاتمة:

تعرض الشبكة واحدة من تقنيات التطور للمهنيين.وإذا لم تقم بعمل الشبكة فـلا بد أن تضع ذلك في اعتبارك.ولكي تبدأ فمن المحتمل أنك تريد أن تبني جهـودك خـلال جمعية تجارية أو مجموعة شبكة رسمية. وسوف يصف الفصل التالي بعض الجوانـب الخاصة بالعمل عبر مثل هذه المؤسسات.

9

قواعد خاصة لنوع معين من عملاء الشبكة
المؤسسات التجارية،
المجموعات الرسمية والشبكات الداخلية.



مثال لحالة: الرجل تعلم أن يسوق.

عندما أفتتحت شركة خدمات ماديسون لم يكن لديهم أي شخص يعمل في التسويق . فقد ركزت الإدارة انتباهها في التعامل مع أعباء العمل. وكانت شركات المحاسبة تشبه مثل تلك الشركات التي كانت موجودة في نهاية السبعينات وبداية الثمنينات. ولكنها لم تستمر. فقوانين الضريبة وخصوصاً ضريبة قانون الإصلاح عام 1986 قامت بحذف كثير من الحوافز المالية التي كان يمتلكها العمل لوضع نظم مالية جديدة ، وقد بدأت الشركات في إستبعاد معظم برامجها. وقد تحول الرواج الاقتصادي إلى العكس.

«لم أخطط أبداً لكي أكون مسوقا» قال ذلك رئيس الشركة ديفيد جينزلر. «وقد أصبحت محاسبًا لأنني لدي المهارة في الرياضيات. فقد كنت فقط سعيداً لكوني محاسبًا. ومازال. عندما بدأ مؤشر العمل في الهبوط فقد اضطررت لعمل شيئاً. فبدأت بالاتصال بعملائنا. وبدأت أيضًا الاتصال بالمستشارين والمحامين الذين يستطيعون توجيه عملنا».

وبعد عامين من التسويق فقد التحق ديفيد بشبكة عمل ميتروبوليتان وهي واحدة من مجموعات عمل الشبكة الرسمية في المدينة. «ويأتي حوالي 10% من عملنا الجديد كل عام من الأفراد. فهذا يعتبر ضروري في حد ذاته، ولكن المجموعة قد ساعدتني بطرق أخرى كثيرة.فلا يوجد أي شخص في شركتي كنت أستطيع تعلم التسويق منه. وكان الأشخاص الآخرون في الشبكة كريمين بمساعدتهم. فقد ساعدتني المشاركة في بناء المهارة والثقة والأخلاق». ورغم إستمرار الهبوط في السوق فبفضل التسويق أصبحت شركتنا قوية ..» قال ذلك.


«أشعر بأنني أكثر اختلافًا الآن. فأترك علامات في الشركة».

فكل عامل في الشبكة يبني شبكته الشخصية عن طريق زيادة عدد العملاء. من الممكن أن يكون ذلك عملاً بطيئاً. ويمكنك إسراع العملية بواسطة العمل من خلال مؤسسة وكثير من عملاء الشبكة يقومون بذلك. من الممكن أن تتبنى أعمال الشبكة مؤسسة مستقلة أو جمعية أو مجموعة رسمية خاصة بالشبكة أو شركتك بنفسها .ويغطي هذا الفصل الصفات الخاصة لتبني شبكة الأعمال من خلال مؤسسات يمكن للأعمال التجارية والمؤسسات المهنية الالتحاق بها. وتوفر غرف التجارة والمؤسسات المهنية واحدة من الفرص القليلة لوجود عدد كبير من العملاء الهامين في مكان واحد. فإنها تعرض مصدر شرعي لتطوير العلاقة مع العملاء العميل المرتقب ين خارج نطاق محتوى البائع / المشتري المحدود. وهذا يساعد في تقليل المقاومة التي من الممكن أن تحدث مع العميل العميل المرتقب عندما يشعر بأنه يتم بيعه. ذلك لأن الآخرين الذين يبحثون عن البيع لنفس الناس، وأيضًا فإنك تحضر هذه الاجتماعات فإن المؤسسات تعرض طريقة ممتازة لتوسيع شبكتك الخاصة بالاتصالات الخارجية.

وتقوم هذه المؤسسات بالعديد من أعمال التسويق وذلك بحكم التخصص في مجال معين حيث يكون العملاء العميل المرتقب ين على علاقة أولية معك ومع منافسيك، والآخرون الذين يبيعون لهؤلاء الناس لتكوين علاقة إضافية. وبطريقة

عامة فإن المهنيين يحضرون اجتماعات لمثل هذه المؤسسات لأسباب مختلفة عن وظائف المؤسسات حيث يكون المهنيون وزملاؤهم علاقة أولية. ففي البداية كانوا يسوقون ثم بعد ذلك تعلموا كيفية الاستفادة من المقابلات.

تعتبر المقابلات أفضل وسيلة عامة لتطوير الاتصالات في المؤسسات التجارية. إذا كانت سنوية أو قومية أو تجمع عالمي يستمر لعدة أيام أو شهرية أو تجمع خاص بالمنطقة يستمر فقط لساعات قليلة. وكانت محاولتي الأولى لعمل مقابلة أدت بي لتعلم الكثير عن عمل الشبكة. وقد انتابني الشعور بالضياع والخوف وأنا أمشي في صالة تمتلئ بمئات من الأشخاص الذين لا أعرفهم. وقد تحدثت مع أشخاص عديدين مع شعوري بعدم الراحة. وبعد ذلك فقد استمعت إلى متحدث كئيب على العشاء. ثم تخليت عن شعوري بالغربة. لقد ضيعت وقتي وكنت أخبر نفسي «أنها مرة ولن تتكرر» وعندها كنت ألحق بشخصين في المصعد. ولقد مدح الشخصان المقابلة كواحدة من المقابلات المفيدة والممتعة من المقابلات التي حضروها. وبوضوح لقد فقدت شيئاً. ثم بعد ذلك بدأت دراسة عمل الشبكة الذي تم التطرق إليه في الفصل السابق.

وبفضل خبرتي فإن الشكاوي الرئيسية التي يوجهها المهنيون من التسويق عبر المؤسسات التجارية هي كالتالي:

- الفزع من الزحام: بالنسبة للعديد من الناس فإن حضور حدث كبير يعرفون فيه عدد من الناس يعتبر أمرا مفزعا. وبعد كل ذلك فيوجد عدد كبير من الناس الذين يشعرون بالخجل عن الناس البسطاء الأكثر جرأة. وبتعلم تقنيات معينة للتعامل مع الزحام من الممكن أن تساعد في التغلب على هذا الخوف؛ وعادة يأخذ الأمر مرتين أو ثلاث من المقابلات لمعرفة عدد كافٍ من الناس في مؤسسة لكي تبدأ الشعور بالراحة والعمل .
- عدم القدرة على الإندماج في المجموعة: فإنك سوف تجد في كل اجتماع

لمؤسسة تجارية أشخاصا منزعجين لأنهم يشعرون بأنهم منفصلن عن المجموعة. فيشتكون من الأعضاء العاديين الذين يشكلون العملاء وأي شخص آخر يحاول المقابلة والعناية بالقواعد التي تثبت التميزات بين هذه المجموعة وبين هؤلاء الذين يتمنون أن يبيعوا إليهم.

لا تتحير بمثل هذا الشيء عديم المعنى. فكل مجتمع من مجتمعات البشر لديه مجموعة داخلية وأخرى خارجية. فحاجتك يمكن التعبير عنها بكونك جزء من المجموعة ـ وإذا لم تستطع ذلك ـ أو أن تستفيد من المؤسسة مع استمرارك كجزء من المجموعة الخارجية. غالبًا ما تأتي الشكاوى من هؤلاء الذين يعرفون أشياء قليلة عن كيفية عمل المؤسسة. وقد حضرت اجتماع اللجنة بحضور أعضاء مؤسسة واحدة كل سنة لمدة خمس سنوات وسمعت نفس موضوع الاهتمامات يكرر مراراً وتكراراً عن هذا الموضوع في كل مرة. وعندما تقدم الآخرون بالشكاوى فقد حصلت على أدلة واتصالات من خلال تفعيل الاجتماعات التي حضرتها ـ وعلى المتوسط ـ فقد حصلت على عميل جديد في كل اجتماع.

- التكلفة مقابل العائد: تستوى المؤسسات التجارية على كل من الوقت والمال. طبيعياً أنك تتوقع عائد على مثل هذا الاستثمار. وفى رأيي فإن هؤلاء الذين يشتكون من العائد غير المناسب فعادة ما يربطون هذا العائد بالاهتمامات التي تم ذكرها منذ قليل. وذلك لأنهم يخافون من تجمعات الناس المزدحمة ويجدون من الصعب الدخول في مجموعة داخلية ويقولون بأن السبب هو أن نفقة المشاركة لا تقابل العائد. فإذا تغلبت على الاهتمامين الأوليين فإن مثل هذا يمكن إعادة حله أيضاً. وعلى الجانب الآخر فإنه من الممكن أن تشارك في المؤسسة غير الصحيحة.

وإليك بعض النقاط التي ترشدك في تفعيل عمل مؤسسة تجارية كالتالي:

 قم بتفعيل المقدمات والعلاقات أكثر من البيع.

ويجب أن يكون الهدف الأول من حضور اجتماعات المؤسسة هـو مقابلـة النـاس وتطوير العلاقات أكثر من مجرد بيـع خـدماتك فعنـدما تقـوم بعمـل علاقـة فيمكنـك تنظيم مقابلة لمناقشة خدماتك في خارج المؤسسة. وكما يوجـد في العديـد مـن نـوادي المدينة أنه لشكل سيئ في كثير من اجتماعـات المؤسسـة أن تطلـب العمـل إذا لم يـتم دعوتك إليه بواسطة عميل مرتقب. قم بتجهيز وصف لخدماتك في مدة دقيقة واحدة وذلك لكي تجيب بطريقة مهذبة على سؤال شخص عن عمل شركتك وحافظ عـلى أي بيع مباشر في الأوقات المناسبة مثل التالي:

- عندما يسألك شخص عن كيفية تعاملك مع موقف معين.
- الاجتماعات المخطط إليها من أجل هذا الغرض بعد أن ينتهي اللقاء.

تقوم بعض المؤسسات بمنع البيع المباشر في تلك اللقـاءات بطريقـة واضـحة في حـين أنـه في مؤسسـات أخـرى فالضـغط الاجتماعـي يمثـل الوسـيلة الأولى في توصـيل السلوك المناسب.

وتتضمن أشكال السلوك المقبول ما يلي:

- تقديم نفسك.
- تبادل بطاقات العمل.
- التحدث في أي موضوع إلا التحـدث عـن رغبتـك في العمـل مـع الشـخص الـذي تتحدث معه.
- السؤال عن معلومات تخص الشركة. تعد فرصة الحصول عـلى معلومـات واحـدة من المنافع الكبيرة في اجتماعات المؤسسات التجارية.
- السؤال عن إمكانية الاتصال في خلال أسبوع أو أسبوعين لمناقشة ظروف شركتـك إذا ظهر الشخص متعاوناً.


قم بمقابلة العديد من الأشخاص على قدر المستطاع.

لأن الهدف الأساسي من الحضور هو مقابلة الناس فيجب عليك أن تغتنم كل فرصة للقيام بذلك ـ البدء كلما أمكن ذلك والانتهاء حتى الوصول للنهاية الصارمة. يمكنك مقابلة الناس في المطارات والرحلات الجوية إلى المدينة التي سوف يتم عقد الاجتماع فيها وخصوصاً إذا كان الاجتماع يحدث في وسط المدينة. فإذا كان من المقرر نزول 3 آلاف في سان أنطونيو أو برشلونة في ظهر أحد معين وأنت لديك رحلة من واحدة كبيرة مثل شيكاغو أو باريس، وتعتبر الفرص جيدة إلى حد ما حيث سوف يوجد هناك حاضرين للاجتماع معك على الطائرة. انظر إلى حجرة الانتظار باحثاً عن الإشارات التي تتبع الركاب الذين سيذهبون إلى اللقاء. هل يوجد هناك شخصًا يقرأ بروشور اللقاء ؟ قدم نفسك للشخص الذي تجلس بجواره على متن الطائرة. فلقد قمت بالعديد من الاتصالات القيمة من خلال المشاركة بسيارات الأجرة من وإلى المطارات.

وتوفر مسارات الطعام فرص للمحادثة العادية مع هؤلاء الذين ينتظرون أمامك وخلفك. وبالمثل بالنسبة لمسارات التسجيل ومقابلة تفريغ الشكل ات. كما توفر الرحلات و صالات العرض، والوجبات فرص أخرى. فعندما تحضر حلقة نقاش فقم بتقديم نفسك لهؤلاء الأشخاص الذين يجلسون إما بجوارك أو خلفك. وبالرغم أنه يتم اعتباره شيء شاذ أن تمشي إلى شخص في الشارع وتقدم نفسك فمثل هذا السلوك متوقع في الاجتماعات المؤسسية. فلتغتنم هذه الفرصة النادرة.

اجعل محادثتك خفيفة. قل شيئاً جيداً عن شركة للشخص الآخر أو اسأل أسئلة قليلة عنها. تحدث لفكرة قليلة ثم بعد ذلك انتقل إلى شخص آخر.

ومن المقبول أن تتدخل في مجموعة تتناقش في غرفة الاستقبال أو أي موقف اجتماعي آخر في اجتماع طالما أنك تظهر الحساسية المناسبة. فكثير من المحادثات تحتوي على حديث صغير وتكون مفتوحة لأي شخص. فيمكنك الدخول في مجموعة تحمل

مثل هذه المحادثة بطرق عديدة. والأسهل من ذلك أن تجد شخصاً تعرفه في المجموعة وتجلس بجانبه. وقـم بملاحظـة المجموعـة للحظـة أو لحظتـين لـكي تتعـرف عـلى مـن يسيطر على المحادثة.

ادخل في المجموعة واستمع بطريقة مهذبة وبعد ذلك اسأل هذا الشـخص سـؤالاً. وهذا يوضح أنك تعي التغيرات في المجموعة. وبعد الحصول عـلى إجابـة اسـأل سـؤال آخر لشخص آخر. وهـذا يوضـح أنـك تشـعر برغبـة الآخـرين في التحـدث. وفي بعـض الأحيان فسوف يكون هناك مجموعة مشغولة في محادثة جادة عـن العمـل أو قضـية شخصـية. وإذا لم يوجـد لـديك شيء معـين يمكـن إضـافته فيجـب أن تتحـرك بطريقـة مهذبة.

تجنب الوقوف مع الشخص التائه الذي لا يعرف أي شخص وليس لديه الرغبـة في عمل أي مجهود لمقابلـة النـاس. وسـوف يسـتمر في التحـدث طـوال الليـل. وتتضـمن تقنيات الهروب من مثـل الشـخص بطريقـة مهذبـة الـذهاب للحصـول عـلى مشروب أوالبحث عن شخص آخر تضطر للتحدث معه أو تقديم مثل هذا الشـخص التائـه إلى شخص ثالث (أنت غير مجبر لمعرفة الشخص الثالث لكي تقوم بذلك) وبعد ذلك بمـدة قليلة اتركهم يتحدثان معاً. ومن المقبول أيضاً في مثل هذا الموقف أن تقول «حسناً إنه لشيء جيد التحدث معك. أعتقد أنني أحتاج لأن أبحث عن شيئ ما لمـدة قليلـة» ثـم تحرك بعد ذلك.

كما يجب عليك أيضاً تجنب استمرار الوقوف مـع هـؤلاء الـذين تعـرفهم وتشـعر بالراحة تجاههم، وخاصة المـوظفين الآخـرين مـن شركتـك. فالبقـاء مـع هـؤلاء الـذين تعرفهم يعد إغراء بصفة خاصة في أثناء المقابلة الأولى التي تحضرها عند التعرف عـلى عدد قليل من الناس. وإذا بذلت قصارى جهدك في عمل اتصالات جديدة فإنك سـوف تجد أن الإغراء يقل في المقابلة الثانية أو الثالثة حيث تجد نفسك أمام مجموعـة أكـبر من الأشخاص الأغراب.

فلتصل في وقت مبكر في المقابلات المحلية المقامة في المساء. كثير من الاجتماعات تحدث قبل بدء الاجتماع الرسمي وعادة ما يغادر المشاركون بطريقة محكمة للعودة إلى العمل أو المنزل بمجرد انتهاء الاجتماع .

واذا جلست لتناول العشاء في مثل هذا الحدث وجدت الناس الذين تجلس معهم لا يمثلون اتصالات مرتقبة للشبكة أو عملاء فقم بتناول السلطة وأعتذر بأنك لديك موعد آخر وأذهب إلى المنزل. فلا يوجد حاجة للانتظار وقت أطول وذلك لأنه بعد العشاء فسوف يغادر كل شخص بسرعة.

 حافظ على الاتصال بالناس الذين قابلتهم.

تبادل بطاقات العمل كلما أمكن ذلك. وبمجرد مقابلة شخص بقدر المستطاع ـ بدون أن يكون ذلك واضح ـ قم بتدوين اسمه أو اسمها واسم الشركة لكي تستطيع التواصل فيما بعد مع شخص آخر. وسوف يساعدك ذلك في استدعائهم فيما بعد إذا قمت بتدوين ما تم ذكره عنهم وعن بطاقاتهم. وسوف تساعدك بعض الكلمات مثل: «يحب ....» أو: «اعتاد على العيش في هامبورج» أو: «يرتبط بـ..........» في تذكر المحادثة بأكملها وتشخيص البريد الإلكتروني فيما بعد إذا قمت بكتابتها فوراً وبطريقة كافية. عملاء الشبكة الأكثر فعالية يكونوا أكثر حرصاً في الحفاظ على من قابلوهم. وبعد مقابلة قمت فيها بمقابلة ما بين الستة والمائة من الأشخاص فالذاكرة تنسى بسرعة إذا لم تقوم بالاحتفاظ بتسجيل.

عادة ما توفر المقابلات (الاجتماعات) السنوية الكبيرة قوائم بالمحليين. قم بمراجعة ذلك عند الوصول وحدد من تريد إيجاده. وفي كل مساء قم بمراجعة القائمة لكي تنمي من تقدمك.

وفي المقابلات المحلية فغالباً ما يتم إعلان اسم الجلوس على المنضدة أمام الباب. والوصول مبكراً يسمح لك بتتبع هؤلاء لمعرفة من سوف يحضر.



اجعل من السهل تعرف الناس عليك.

بالطبع فإن هدفك الوحيد ليس مجرد التعرف على الناس الآخرين؛ فإنك تريد أيضاً أن تجعلهم يتعرفون عليك فلتجعل ذلك سهلاً بقدر الإمكان. فلترتدي بطاقة باسمك على يمينك لكي تتحول نحو اتصال عندما تتبادلا السلام لأول مرة.

وعند ملء البطاقة الخاصة بك قم ببذل جهدك لكي تجعل كتابتك كبيرة وواضحة. وعندما تقوم بتقديم نفسك تكلم ببطء ووضوح. وبقدر الإمكان قم بإنشاء علاقة فورية مع الشخص الذي تتحدث معه. هل من المحتمل أن تعرف شخص بطريقة عامة؟ اكتشف القضية. وقمت بتدوين كيف كان يتصرف أوسكار في ذلك بإحكام. ومنذ مقابلته فقد قابلت العديد من الأشخاص الآخرين الذين يفعلون ذلك. ويعتبروا جميعاً عملاء شبكة رائعين. هل عملت أو عملت شركتك من أجل الحصول على شركة جديدة؟ قم بتدوين ذلك فعندما تقابل شخصاً ما حافظ على الاتصال بالعين وحصل على انتباهك الكامل إذا أدركت أهمية اتصال هذا الشخص أو عدم أهميته. وهذا لا يعتبر أدباً فقط ولكنه أيضاً يعتبر عملاً جيداً. فإنك لا تعرف أبداً من يعرف من ومن يستطيع مساعدتك.

فكثير من الناس الذين ساعدوني على مدار السنوات فلم يظهر عليهم في بادئ الأمر استطاعتهم لعمل أى شيء. وإذا كنت في محادثة مفقودة فاسأل سؤال أو سؤالين. فالكثير من الناس سيفضلون التحدث عن الاستماع وسوف يتم مدحهم لاستغلال الفرصة. فهؤلاء الذين يتحدثون بنسبة 80% من المحتمل أن يتذكروا الحديث الشيق خلال الوقت الذي قضوه معك وخاصة إذا كانت نسبة الحديث التي تبلغ 20% من حديثك أكثر تعمقاً وجعلتهم يشعرون بالراحة أو الفكاهة.

كن متعاوناً مع الآخرين الذين يتواجدون هناك من أجل التسويق. ليس من المحتمل أن تكون الشخص الوحيد الذي يحضر مقابلة للتسويق. فالتعاون مع الآخرين الذين يتواجدون هناك لنفس السبب سوف يجلب لك فوائد في الغالب.

وسوف تكون أيضاً أكثر تذكراً إذا قمت بدور المضيف ـ تقديم أشخاص جدد في المجموعة، وصف الأشخاص الذين تحدثوا بأقل قدر من الحديث وإلا السيطرة على ألية المحادثة. ويعد ذلك هاماً في الوجبات حيث يمكن إغراؤك لاحتكار المحادثة الخاصة بالعميل العميل المرتقب على يمينك في حين تجاهل الآخرين الموجودين على المنضدة وخاصة الناس الذين يتواجدون على يمينك وعلى يسارك. فلتبذل قصارى جهدك لجعلهم يشاركون في المحادثة. وبصفة خاصة فيقدر الآخرون الذين يحاولون عمل اتصالات مثل هذه المساعدة وسوف من المحتمل أن يقوموا بمساعدتك فيما بعد عندما تريد تقديم. وسوف يتأثر العميل العميل المرتقب أيضاً من حكمتك ويعتبرك شخصًا ذا عقلٍ واعٍ.

أوجد الأسباب التي تساعدك في إعادة الاتصال بالعملاء العميل المرتقب ين بعد الاجتماع.

ويجب أن يكون الهدف الهام من حضور الاجتماع هو الحصول على سبب يمكنك من التتبع فيما بعد مع أكبر عدد ممكن من العملاء العميل المرتقب ين. وأحسن طريقة للقيام بذلك هي إيجاد جزء صغير من معروف تستطيع إسداءه لهم حيث يجبرك من إعادة الاتصال بهم فيما بعد. ويمكن أن يكون هذا الإجبار من أجل توفير مرجع، إشارة لاتصال لعمل، توضيح لبعض القضايا الفنية أو اسم مطعم جيد .

ولا يهم ذلك طالما أن هذا الشيء يريده العميل العميل المرتقب . ويؤكد هذا الإجبار أنه سوف يأخذ مكالمتك له فيما بعد عندما تكون الانتقادات الخاصة بالبيع أقل حدة. وأنها أيضاً تميزك كشخص مساعد عن شخص يركز في عمل البيع بمفرده. ويؤدي ذلك إلى وجود علاقة حميمة بينكما. ويكمن السبب في أن عامل الشبكة الفعال سوف يخرج من حجرة مليئة بالأشخاص ولديه خمسة أو ستة أشياء يقوم بها في حين عدم قيام عامل الشبكة غير الفعال بأي شيء.


تتبع بعد الاجتماع.

بمجرد انتهاء المقابلة ـ فيجب عليك التتبع بقدر الإمكان ـ من المفضل في خلال أسبوع ولكن على الأقل في خلال أسبوعين. وفي خلال هذه الفترة تبقى ذاكرة الاتصال الخاصة بك وإحساسهم بالحاجة لكي يكونوا أكثر صداقة. وتقل هذه الأشياء بمرور الوقت.

صنف قائمة الاتصالات التي قمت بعملها إلى مجموعتين: هؤلاء الذين يحتاجون مكالمة تليفونية والآخرون الذين يحتاجون بريد إلكتروني. كنت قد تسلمت عمل من شخص قد قابلته في اجتماع مؤسسة ولم أتبعه بشخص آخر وقد أصبحت أكثر فاعلية عن الكثير.

ولدي صديق يعمل لمؤسسة معينة منذ سنوات عديدة وكان بطبيعته أكثر انبساطاً وأكثر فعالية في الحديث القصير عني. وعلى أية حال فلم يتتبع بعد المقابلة ويقوم بإنتاج المزايا الكثيرة والمبيعات التي تقل عني.

لكي تكون فعالاً ـ فيجب بناء نظام بريد إلكتروني مناسب ـ حتى ولو تم تكرار العديد من الجمل في خطابات كثيرة. وهذا يحدد مكان تدويناتي عن بطاقات حاضرين العمل التي تكون في متناول استعمالي. يمكنني أن أكتب بأنني أقدر موضوع .... أو أعلق بأن المحادثة عن هامبورج قد ذكرتني بذكريات عديدة، ويرجع ذكاء واحد من أكثر عملاء الشبكة فعالية وأعرفه إلى جدية المتابعة. فدائماً خطاباته ومكالماته التليفونية تجعلك تشعر بأنه اختارك ويعرفك بصفة خاصة. ينبغي أن يكون هذا هو الهدف من جميع جهود المتابعة .



نموذج 9-1

الأمثلة الصحيحة والخاطئة

لوسطاء الأعمال لأجهزة البريد الإلكتروني.

الأمثلة الصحيحة وهي كالتالي:

عزيزي أرني:

منذ مقابلة (اجتماع) أدفاك وأنا أضحك في كل وقت أتذكر فيه تعليقاتك على المدينة الصغيرة لولاإنهم يذكروني بطفولتي في مينسوتا....

عزيزي جون:

لقد استمتعت بمحادثتنا عن تأمين الصحة القومي في اجتماع أدفاك. وإلى أن أخبرتني فإنني لم أدرك تكلفة بلدنا في وجود عدد كبير من الناس الذين لا يوجد لهم تأمين. لقد أوضحت لي القضية بطريقة أفضل من توضيح أي شخص آخر. إنها أما الأمثلة الخاطئة تتمثل في.....

عزيزي بيتر:

إنها لفرصة جيدة مقابلتك في اجتماع أدفاك. فإذا احتجت في أي وقت ل.....

حاول التعرف على فريق العمل.

قم بتحديد نقطة للاجتماع وحاول التعرف على فريق العمل في المؤسسات التجارية التي تشارك فيها. فغالباً ما يتأثر فريق العمل بمن يشارك في اللجان ـ الذي يتم اختياره كمتحدث، والذي يعرض عليه فرصة الخدمات كمنسق. من الممكن أن يوفروا معلومات وإرشادا في عدد من المناطق. غالبًا ما يحتاجون المساعدة أيضاً. من الممكن أن يحتاجوا شخصاً يقوم بعمل اللجنة الشاق أو كتابة ما سوف يساعدك من المشاركة بطريقة فعالة في المؤسسة.

 شارك بطريقة منتظمة.

يتم قياس قوة المؤسسة التجارية طبقاً لدعم أعضائها. فأكبر قياس أساسي للدعم هو مشاركة العضو ويتم تحديد مستويات الحضور سنة بعد سنة بكثرة الانتباه إلى تحديد الزيادة في المبيعات سنة بعد سنة الناتجة عن التعاون. وسوف لا يتم اعتبارك عضو جاد إذا لم تشارك بطريقة منتظمة وسوف لا تقوم بذلك في داخل المجموعة. فالحضور المنتظم غالباً ما يكون ضرورياً للمشاركة في اللجان واللقاءات والعلامات الأخرى التي تدل على التقدم في المؤسسة.

وسوف تتمنى أيضاً أن تضحي بإرادتك لمساعدة عمل اللجنة. وسوف يعطيك ذلك الفرصة للعمل مع العملاء العميل المرتقب ين في بيئة لا يوجد بها بيع والتي في المقابل ستساعدك في تأسيس العلاقات بطريقة كبيرة. وعندما تبحث اللجنة التي تخدم فيها على سكرتير ضع في اعتبارك التضحية. توفر لك هذه العملية بصفة خاصة فرص جيدة للعمل مع الأشخاص الآخرين. ويمكن اعتبار كتابة المقالات لنشر المؤسسة طرق أخرى لزيادة الوضوح. وتعتبر اللجنات التي تخص عمل اتصالات جيدة لجنة لعلاقات الأعضاء ولجنة للمتحدثين.

 كن حذراً في اختيار المؤسسات التي تعمل معها.

ليس دائمًا من السهل أن تحدد إذا كانت هذه المؤسسة تستحق المشاركة فيها بصفة خاصة. فغالبًا سوف تضطر إلى حضور اجتماع لاكتشاف ذلك؛ وأحيانًا سوف تضطر إلى حضور العديد من الاجتماعات. ومن الممكن أن تقوم الاجتماعات الخاصة بالمنطقة والقومية للمؤسسة بجذب أطراف مختلفة من العلاقات، وغالباً ما تتنوع المشاركة بطريقة كبيرة من منطقة إلى أخرى. من الممكن أن تأخذ العديد في المقابلات لتحديد هوية المشاركين الآخرين عن إمكانية إنتاج هذه المشاركة بقيمة طويلة المدى.

وعندما شاركت لأول مرة في مؤسسة بحثت عن إمكانية وجود أي عملاء

حاليين أو مرتقبين بين الحاضرين. واذا استطعت القيام بذلك فإن ذلك يمثل علامة قوية بإمكانية وجود عملاء مرتقبين هناك في المستقبل أيضاً.

وتوفر موسوعة المعلومات الخاصة بالمؤسسات معلومات عن كثير من مؤسسات التجارة في المدينة. يمكن أن تجد هذا المرجع على شبكة المعلومات الدولية وفي كثير المكتبات.

تلعب مؤسسات وغرف التجارة دوراً هاماً في تسويق خدمات المهنيين. هل يمكنك إيجاد العديد من العملاء العميل المرتقب ين متجمعين في مكان واحد، متحررين من المؤثرين الذين يقومون بتحديد مكالمتهم التليفونية؟ وهناك هل من المقبول أن تقدم نفسك لأغراب لا تعرفهم بالكامل؟ ويوفر الشكل المنتظم أيضاً بناء لتسويق الجهود التي يجدها كثير من المهنيين تفرض صعوبة على أنفسهم. هاتان الميزتان يتم مشاركتهم بواسطة مجموعات عمل الشركة الرسمية، والتي تضمن تعليقات بسيطة عن نفسها.



نموذج 9-2

عن قائمة يمكنك مراجعتها

قبل الذهاب إلى اجتماع مؤسسي

1) الأهداف الرئيسية:

أ- مقابلة الناس: في الاجتماعات المؤسسية يمكنك مقابلة الأشخاص الذين من الممكن يصعب مقابلتهم في أوقات أخرى لأنك من الطبيعي أنك ستضطر للحصول على دعم شخص ما ـ ذلك لأنهم يبعدون عن المكان الذي تعيش فيه وتعمل فيه أو بسبب قلة الوقت لديك. فإنه لمكان جيد من أن تبني اتصالات شبكتك.

1. العملاء العميل المرتقب ين.
2. اتصالات الطرف الثالث (حلقات التوريد).
3. فريق عمل المؤسسة.
4. المقدمين.

ب- أفراد إعادة الاتصال: إنه لمكان جيد أن تتواصل مع العديد من الناس الذين تريد تدعيم الاتصال معهم. فلتستغل ذلك أفضل استغلال.

1. العملاء السابقون.
2. اتصالات الطرف الثالث.
3. تلاميذ الشركة.
4. فريق عمل المؤسسة.

ت- قدم العلاقات وحاول الرجوع إلى الناس: يمكنك تقديم العلاقات بعمل بعض الأشياء الصغيرة للناس الذين تقابلهم مثل تقديمهم إلى شخص آخر

في المقابلة ويريدون معرفته. وأيضاً يمكنك عمل الالتزامات لـدعوة الأشـخاص للعـودة بعد المقابلة، فإذا استطعت توضيح جزء من المعلومات فإنك سـوف تمـدهم في وقـت لاحق. وهذا يوفر لك سبباً للمكالمة أو للدعوة القادمة.

ث- حدد فرص التحدث: يمكنك البحث عن فرص للتحدث في المؤسسة في المستقبل.

2) المهام:

(أ) قم بمقابلة العديد من الناس على قدر استطاعتك.

1. أين؟

أ) في المطارات.

ب) فى الطائرات الذاهبة والعائدة من مؤتمرأو لقاء.

ج) في سيارات الأجرة.

د) في خطوط التسجيل وأي خطوط أخرى.

ه) في الاستقبالات وأثناء تناول الوجبات وفترات الراحة لتناول القهوة.

و) في مظلات الزيارة.

ز) في المظلات الخاصة بك.

ح) في الحلقات التعليمية، قبل وبعد بدء التقديم.

ط) في أماكن الاستضافة.

ي) في الرحلات.

2. كيف؟

أ) احصل على قائمة الحضور وقم بتحديد الناس الذين تريد مقابلتهم.

ب)ابدء المحادثة مع الغريب بسؤال. غالباً يمكنـك تحديـد موضـوع هـام.

(الطقس السيئ: كيف كانت رحلتك فيه؟.... ما هي المدة التي قضيتها في التسجيل؟ إلى آخره...).

ج) قدم نفسك وتعرف على اسم الشخص. وإذا كان ممكناً فلتحصل على البطاقة الخاصة به أو بها. قم بوصف نفسك وشركتك في جملتين.

د) تعرف على الشخص باستخدام الأسئلة.

ه) قم بتسجيل ثلاثة أو أربع كلمات لكي تذكرك بالمحادثة على البطاقة أو قائمة الحضور بعد المحادثة مباشرة وبقدر الإمكان. فهذا سوف يساعدك في تذكر اسم كل شخص وتذكر شخصيته.

و) قم بسؤال الشخص من يريد مساعدتك. مثل عميل راض لكي يقوم بمساعدتك وتقديمك إلى الناس.

ز) تتبع باستخدام الحروف والمكالمات الهاتفية كلما أمكن ذلك.

ح) شخص الحروف لجميع الاتصالات الرئيسية مع المعلومات التي تم استدعائها من المحادثة.

(ب) أعد الاتصال بالناس.

1. قم بجدولة المقابلات فى أوقات الفراغ مثل الإفطار والعشاء مقدماً باستخدام الهاتف.
2. وافق على الذهاب في رحلة معهمً.

(ج) ابحث عن طرق لمساعدة الناس.

1. اسأل أسئلة.
2. استمع إلى الاحتياجات والأشياء التي تجلب عدم الرضا.
3. تحدث مع غيرك وقدمهم إلى الآخرين.

4. قدم الأشخاص إلى أشخاص يريدون التعرف عليهم.

3) ما يجب ألا تفعله:

أ- بيع خدماتك إذا لم يطلبها الشخص منك.

ب- قضاء وقت كثير مع شخص واحد، إذا لم يكن هذا الشخص عميل مرتقب مهم ويريد قضاء الوقت معك.

ت- قضاء وقت كثير مع الناس الآخرين من شركتك.

ث- إقامة مقابلات خاصة في أوقات مخصصة لأحداث اللقاء المؤسسي إذا لم تعرف الشخص جيداً.

* * *

قيمة الشبكات الرسمية:

من الممكن أن تكون مجموعات الشبكة الرسمية ذات قيمة. في كثير من المدن تتقابل مجموعات عمل من الأشخاص بانتظام من أجل هدف مساعدة بعضهم البعض للحصول على العمل. وبعضهم يمثلوا فروعا للسلاسل القومية والخاصة بالمنطقة. وتمثل مجموعات أخرى مؤسسات مستقلة. فكثير من المشاركين يعتبروا من أصحاب الأعمال الصغيرة : موردين عقاريين، رسامين، وكالات سفر وما يشبه ذلك. وفي الغالب فالجميع لديه قوة من مهنيي المنطقة. وعلى الرغم من قلة مشاركة الشركات الكبيرة فإن أي لاعب ملتزم من مؤسسة كبرى يستطيع القيام بذلك بطريقة سليمة. ويصف مثال الحالة في بداية هذا الفصل المنافع التي يحصل عليها مهني واحد من الانتماء إلى مثل هذه المجموعة. وبالنسبة للمتمرن الوحيد أو العضو في شركة صغيرة البناء، التدعيم الدافعي، التدريب غير الرسمي للمجموعات من الممكن أن يكون مصادر جذب رئيسية.

وبتجول بسيط سوف نستطيع مساعدتك في إيجاد المجموعات في منطقتك. مثل الغرف التجارية والصناعية والأدلة المنشورة على الإنترنت والتجمعات المهنية

بمختلف أنواعهم. وإذا لم تجد الواحدة المناسبة فضع في اعتبارك تشكيل القائمة الخاصة بك.

* * *

وتشكل هذه المجموعات الكثير من الخطوط المرشدة لعمل الشبكة التي تم عرضها في الفصل السابق. والتالي يمثل بعض الممارسات الشائعة كالتالي:

 الأعضاء يساعدون بعضهم البعض.

يتم اعتبار ذلك هدفاً معترفاً به في المؤسسة. ولضمان حدوثه فالكثير لديه قواعد استثنائية: حيث يتم السماح للشخص القيام بعمل خاص ـ من أجل هذا التنافس وبما يضمن تعاون المجموعة . والكثير يخصصون جزء من كل مقابلة لعرض المزايا . وسوف تجلس مجموعات صغيرة من الأعضاء حول طاولة الإجتماعات وتعرض أو تطلب المساعدة لشركات معينة. وتستخدم كثير من المؤسسات شكلا لتحديد عدد وسطاء الأعمال الذين يتم توفيرهم بواسطة كل عضو والبعض يحتاج لحصص صغيرة. وفي أحسن الحالات إذا لم تساهم في الدورة في السنوية فإن اللجنة التنفيذية سوف تطلب منك الرحيل.

 يتعرف الأعضاء على أدلة خدمات الآخرين.

تبذل المجموعات الخاصة بالشبكة قصارى جهدها لمساعدة الأعضاء في التعلم عن خدمات الآخرين لكي يستطيع كلاً منهما التعرف على المزايا الخاصة بالآخرين عندما يستمعون إليهم.

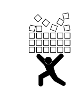
وعلى الأقل في كل اجتماع يقوم عضو واحد بوصف خدماته و زبائنه وما يعتبره فرصة عمل جيدة. ويتوقع أيضاً من الأعضاء أن يقيموا دعوات منزلية و دعوات متتالية بين ثنائيات الأعضاء التي حدثت بين مقابلات منتظمة.


يبذل الأعضاء مجهودا مخلصا.

تعلم المجموعات أن بعض الأفراد سوف يكونوا قادرين على إعطاء أدلة أكثر عن الآخرين، ويقبلون ذلك. وأيضاً يتعرفوا على أن العضو (أ) سوف يكون قادراً على إعطاء أدلة للعضو (ب) ولكن العضو (ب) سوف لا يكون لديه فرص أكبر لإعطائها إلى العضو (أ). وطالما أن (ب) يعطي شخصاً آخر في المجموعة فإن طريقة النسب ذات الوجه الواحد يمكن قبولها.


يعبر الأعضاء عن شكرهم وعرفانهم بالجميل.

في كل اجتماع فكل عضو لديه فرصة ليشكر فيها هؤلاء الموجودين في المجموعة علناً والذين قاموا بمساعدته.


تقوم العلاقة على أساس الثقة.

ستقوم أي مجموعة عمل شبكة بسرعة بطرد أي شخص يهدد الثقة. ويتم تطوير الثقة أيضاً عن طريق الاتصال المنتظم بالاجتماعات والدعوات المنزلية ومن مقابلة الأعضاء ومساعدتهم لبعضهم البعض. لأن جميع الأعضاء الجدد قد تمت الإشارة لهم بواسطة الموجودين ـ فيتم الاعتراف بالناس ذوي الثقة ـ إذا تصرفت المجموعة بطريقة سليمة.


يلتزم الأعضاء بالوقت:

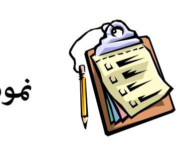
يعتبر عمل الشبكة مستهلك للوقت. عادة ما تتقابل المجموعات في منتصف الشهر لتناول الإفطار لمدة ساعتين. وأضف إلى ذلك وقت السفر، الدعوات المنزلية، والوقت المخصص لمساعدة الآخرين وسوف تطلب المجموعة ببساطة 5% من وقتك المتاح. وإذا لم تستطع الالتزام بهذا الوقت الكثير أو لم تجد ذلك يستحق القيام به فلا تلتحق بمجموعة رسمية. وعلى الجانب الآخر فإذا وجدت صعوبة في فرض الضبط

الذاتي الذي تتطلبه الشبكة فإن بناء المجموعة الرسمية من الممكن أن يساعدك.

لقد شاركت في ثلاث مؤسسات من مثل هذه في وظيفتي ووجدتها جميعاً ذات قيمة. فإذا أتيحت لك الفرصة للالتحاق بمجموعة شبكة رسمية فاسأل نفسك هذه الأسئلة قبل القبول:

- هل لدي أي شيء يمكن إعطاؤه لمثل هؤلاء الأفراد؟ فيجب أن تعطي لكي تجد. فسوف تريد التأكد من أن عدد كافٍ من الأعضاء يبيع لنفس السوق الذي تعمل من أجله لكي تستحق المساعدة.
- ما هي احتمالية العائد الذي سأحصل عليه بأن يساوي 5% من وقتي؟
- هل يعتبر الأعضاء جادين وهل يفهمون عمل الشبكة؟

فإذا كانت إجابتك على الأسئلة السابقة بالسلب فضع في اعتبارك بدء مجموعتك المستهدفة في سوقك.



نموذج 9-3

بعض الخطوط المرشدة للبداية

1) حدد تركيز المجموعة. سوف تكون المجموعة أكثر فعالية إذا تم تحديد تركيزها بوضوح إذا كان ذلك باستخدام الصناعة أو الجغرافيا أو أي مشابهة أخرى موحدة. تنتج الشبكات التي تحتوي على مطابقة عالية نتائج أكثر.

2) قم بتحديد مجموعة هامة. قم بدعوة شخصين أو ثلاثة من الأشخاص الذين تعرفهم وتثق بهم والذين أيضاً يبيعون للسوق المحدد لمناقشة الشيء الهام لتأسيس مجموعة عمل رسمية للشبكة. وضح الهدف من هذه المجموعة والذي يكمن في مساعدة بعضهم البعض في الحصول على عمل جديد اشرح القواعد الأساسية:

أولاً: بأنه لا يوجد عضو من الممكن أن يعرض نفس الخدمة وذلك لأنهم إذا فعلوا ذلك فإنها سوف تمنع المناقشة المفتوحة للفرص.

ثانياً: لا يمكن أن يتم الاعتراف بأعضاء جدد بدون تصويت الغالبية لجميع الأعضاء النشطاء.

ثالثاً: لا يتطلب من أي شخص أن يقوم بعمل تقديم. فجميع الأعضاء يستطيعون اختيار من يتم تقديمه إلى مَن، ولكن كل شخص يتم الاعتراف به مع فهم أنهم سوف يكون مرغوب فيهم للتعرف على الأعضاء الآخرين في المجموعة والقيام بتقديمهم عند استطاعتهم إلى اتصالات عملهم.

رابعاً: كل شيء يقال في المجموعة موثوق به؛ ويعتبر التهديد بهذه الثقة نقصا جادا لفاعليتها.

3) قم بدعوة أعضاء إضافيين. كل عضو أساس يجب عليه تعريـف شخصاً إضـافياً واحداً على الأقل. فعملاء الشبكة التي تنمو تنتج قيمة أكبر عن القيمة الراكدة. وفي اجتماعات ناجحة فيقوم الأعضـاء الأساسـيون باستضـافة الأعضـاء العميـل المرتقب ين ويقومون بالتصويت في السر على قبول الأعضاء. إنه لأمر حتمي أن يكون لدى كـل عضـو أسـاسي مميـز عمـل محـدد بوضـوح والـذي لا يتـداخل بطريقة جادة مع أي عضو موجود.

4) فلتكشف الضوء عن عضو واحد في كـل مقابلـة. في كـل مقابلـة اسـمح لعضـو واحد أن يقوم بعمل تقديم عن خدماته أو خدماتها.

5) أكد على مقابلة الأعضاء بين الاجتماعات. إذا تقابل الأعضاء مـع بعضـهم فقـط في الاجتماعات الرسمية، فعمل الشبكة سوف لا يكون فعـالاً. يجـب أن يطلـب من كل شخص أن يتقابل مع شخص آخر على الأقل بـين الاجتماعـات وإخبارنـا بهذه الحقيقة.

6) وفر فرصة لإظهار الشكر. في كل مقابلة ينبغـي أن يكـون لـدى الأعضـاء فرصـة لشكر بعضهم البعض على المسـاعدة التـي تـم الحصـول عليهـا منـذ الاجـتماع الأخير. ويعتبر هذه أكثر فعالية حيث يتباهي الأعضـاء بالمسـاعدة التـي قـاموا بإعطائها. يجب أن يكون العبء على المستلم لكي يدرك المساعدة المقدمة إليه.

7) فلتجعل أجندة الإجتماعات متنوعة. إذا اتبعت المجموعة نفس المفكرة في كـل اجتماع فسوف تصبح الاجتماعـات مملـة. جـرب التغيـير في الجـوار، الضـيوف المتحدثين وتنوعات أخرى. وشيء جيد يمكـن اتباعـه وهـو أن كـل عضـو يقـوم بتقديم العضو الذي يجلس على يمينه مع شرح ما تفعله. وهـذا يجـبر الأعضـاء بأن يصفوا خدمات زملائهم.

8) قم بالاستغناء عن الأعضـاء غـير الفعـالين إذا اسـتطعت ذلـك. الأعضـاء الـذين

لا يحضرون الاجتماعات بطريقة متكررة والآخرين عديمي الوزن يجب إنهاؤهم من المجموعة. من الممكن أن يكون ذلك صعباً لتطبيقه ولكن إذا لم يكن كذلك فإن وقت المجموعة سوف يتم الاستيلاء عليه بواسطة هؤلاء الأعضاء غير المساهمين. ويعتبر هذا فساد في كثير من مؤسسات الشبكة الرسمية.

9) فلتدع المجموعة تنتهي إذا توقفت عن الإنتاج فبكل بساطة توقف عن الدعوة لاجتماعات أو استقيل من المجموعة أفضل من أن تضيع وقتك.

* **


تمتلك الشبكات الداخلية أيضاً قيمة.

يتم انشغال كثير من المهنيين الذين يعملون في الشركات الكبرى ويعرضون خدمات متنوعة بوحدات عمل مختلفة. وعادة يتم تسمية هذه الوحدات بممارسات في المحاسبة، والاستشارة، وقانون الشركات والمقاولات. وفي مثل هذه الحالات فإن الشركات تنمو بالبيع المتعارض. وهو من أعضاء فريق العمل في ممارسة واحدة مقدمين عملائهم لأعضاء فريق العمل في ممارسات أخرى. ومن الممكن أن تشجع إدارة الشركة البيع المتعارض من خلال الحوافز وبرامج الاتصال ولكن نادراً ما نتمكن من تفويضها. فالعلاقة بين العميل والمهني علاقة حساسة جداً للسماح لخطط قوية. وقد لاحظ مشارك في شركة محاسبة واستشارة يعاني من هذه المشكلة بأن البيع المتعارض يفسد بطريقة واضحة عندما تصبح الاستشارات العديدة سيئة.

وعلى المجال الأكبر ـ الشركات متعددة الممارسات فإن رجل التسويق الظاهر لابد وأن يكون له أصدقاء في المماراسات الأخرى وطلب المساعدة منهم في إيجاد عمل بالنسبة لها. وباختصار لابد أن تستخدم الشبكة. في حين التفعيل بطريقة أساسية على نفس المبادئ كشبكات خارجية فإن الشبكات الداخلية تستحق بعض التعليقات التي تخصها.

والمهني الذي يفترض أن المبيعات سوف تكون أكثر سهولة عند العمل مع فئات أخرى خارجية فسوف تهتز سريعًا بسبب سذاجتها. وتعتبر الفرصة للبيع المتعارض في شركة أسهل من العمل في شبكة خارجية في بعض الطرق وأصعب في طرق أخرى. وعلى الجانب الإيجابي فينتج عنها ما يلي:

- أصلح: تشجع الإدارة العليا البيع المتعارض من خلال الحوافز، وبرامج الاتصالات وفي بعض الأحيان التهديدات لأنها تعتبر طريقة لزيادة العوائد والأرباح.
- الاستخدام السهل: سوف يمتد كثير من المهنيين بحكمتهم في المقابلة إلى عضو آخر في شركتهم لعمل طلب. ودائماً لا يعد هذا الحالة الأساسية عند التعامل مع اتصالات خارجية.
- الاقتصار: في الشبكات الخارجية، العلاقات المختصرة من الممكن أن تكون صعبة في الحصول عليها. وأفضل مصادر من وسطاء الأعمال غالباً ما تريد نشر مساعدتها بين اتصالات كثيرة للحصول على إرادة جيدة من كثير من الناس بقدر الإمكان. فإنهم سوف يعطون لمنافسينك كما يعطون لك. والشيء الأساسي للحصول على علاقة مختصرة يعتبر ذات أهمية كبرى في شبكة داخلية.
- انعكاس الإرادة الجيدة: إذا كان لممارس واحد علاقة جيدة مع عمل فسوف يكون أكثر إرادة في شراء الخدمات الأخرى من نفس الشركة.

ويوجد هناك جوانب سلبية في مقابل الجوانب المفيدة ويمكن نشرها كالتالي:

- الاستياء وعدم الثقة: نسبة ملاحظة من المهنيين لا يثقون في العمل مع الآخرين خارج مجالاتهم. لم يتهيؤا للعمل مع أي شخص. ويتزايد عدم الثقة ذلك فقط عندما يشعروا بأن العلاقة مفروضة عليهم.
- الموضوعية القليلة المدركة: عندما تنصح شركة أخرى، فإنه سيتم النظر غالباً

إلى نصحك كهدف. ويعني عمل الشركة السليم بأنك سوف تشير إلى الأفضل. سوف لا يدرك العملاء نفس مستوى الموضوعية عندما تنصح جزء آخر من شركتك.

- تزايد المخاطرة الجانبية: إذا أحبط اتصال خارجي قمت بالإشارة إليه عميلك فإنه من الممكن أن تؤثر على العلاقة بينك وبين عميلك. وإذا كان الاتصال داخلياً فإنه في الغالب سيفعل ذلك بالتأكيد.

أولاً: فأنت والاتصال تتشاركا نفس اسم الشركة.

ثانياً: فإن نصحك من المحتمل أن يظهر بأنه يخدمك والأقل احتمالية أن يمكن رؤيته كخطأ.

ويوجد هناك العديد من القواعد التي يمكن اتباعها عند التعامل مع شبكات داخلية.



عاملهم بالطريقة التي ستعامل بها أي شبكة أخرى.

لا تتوقع من الآخرين في الشركة أن يرسلوا إليك عملاً بسبب أن الإدارة تريد منهم ذلك. من الممكن ألا يعرفوا ما يكفي عن خدماتك للتعرف على وسيط أعمال بالنسبة لك. من الممكن ألا يريدوا المخاطرة بعلاقة عمل بواسطة إحضار شخص من الممكن أن يفسد هذه العلاقة. يجب عليك مساعدة اتصالاتك الداخلية اتصل بهم، ووضح كيفية مساعدة خدماتك للعميل وقم بعمل جميع الأشياء الأخرى المحددة في الفصل السابق عن عمل الشبكة. هذه هي طريقة الحصول على الثقة. فلنترك ذراعاً منحنياً لإدارة الرئيس الذي يريد حدوث التسويق المتعارض.



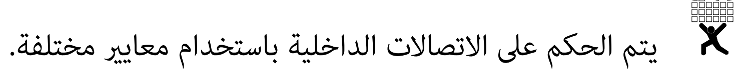
تختلف فوائد المساعدة.

من الممكن أن تستفيد الاتصالات الداخلية من مساعدتك بطرق لا يمكن بها أن تقوم الاتصالات الخارجية بمساعدتك. من الممكن أن يتسلموا حافز نقدي للإشارة،

الإدراك في داخل الشركة، الحاجة المتزايدة للتحكم، وعلاقة عميقة مع عملائهم. هذه هي المنافع التي يجب عليك بيعها.

ويحتل الإدراك أهمية معينة. فعندما يساعدك شخص آخر في عمل بيع في شركتك فيجب عليك فعل ما تستطيعه للتأكد من أن المساعدة تم إدراكها. يمكنك فعل أي شيء من الأشياء التالية:

- أرسل برسالة شكر. وتأكد من أنك قد أرسلت واحدة لرئيسها وأخرى لرئيس رئيسها. فسوف يتم تسجيلها في ملفها الشخصي.
- اجعل مديرك يرسل خطاب لمديرها. فغالباً عندما يأتي الإدراك من مصدر أعلى كلما كانت قيمته أعلى.
- اعرض اسمها لأخذ جائزة. كثير من الشركات لديها برامج جوائز. فلتنظر إليهم لكي تتعرف على أي منها يعرض وسيلة ملائمة لإظهار التقدير للمساعدة التي تم الحصول عليها. وإذا لم يوجد واحدة فلتقم بإبداع واحدة بنفسك وتعميمها.
- اشكرها في ندوة عامة. لا تقل لها فقط شكراً. قم بتوضيح ما فعلته لك بالضبط وكيف كان ذلك الشيء قيماً بالنسبة للشركة وبالنسبة لك بصفة شخصية.
- تأكد من أنه قد تم ذكرها في النشرة الإخبارية Newsletter الخاصة بالشركة بسبب مساعدتها.


يتم الحكم على الاتصالات الداخلية باستخدام معايير مختلفة.

سوف تتخلى نهائياً عن اتصال خارجي لا يعطيك أي إرشادات. وعند التعامل مع الاتصالات الداخلية يجب أن تتبني معايير مختلفة. يجب أن تسأل عن الشيء الذي فعله الفرد من أجل الشركة. وإذا حصل العمل الذي ساعدتها فيه على إضافات أي عوائد خاصة وأرباح بالنسبة للشركة فيجب عليك الاستمرار في مد المساعدة حتى

ولو لم تتسلم عائداً مباشراً. ويجب أن تأمل بأنه يتم الحكم عليك بنفس الطريقة.

توقع حدوث مشكلات التجمعات المتزايدة.

في كثير من الشركات الكبرى فيجب أن يثبت الفرد المسئول عن حساب رئيسي الولاء لها. وينظر هذا الفرد إلى قضيتين والتي لا تمثل فاتورة مثبتة لك بل قدم له أفضل ما في الشركة. وهذا يعني أنه إذا كان العميل غير سعيد بخدمتك فإن العميل ليس من المحتمل أن تأخذ طريقة التجمعات القوية وذلك لأنه يريد حماية علاقة أكبر..وفي ذات مرة فسوف يقوم مندوب بيع بالتحسين من خدمتك لتخفيف استياء العميل.

وإذا فهمت بأن بناء مثل هذه الشبكات الداخلية يجعل من هذه الأحداث أمر حتمي ـ بالرغم من عدم تكراره ـ فإنها سوف تضايق بدرجة قليلة. فاحكم على كل حالة عن طريق معرفة مميزاتها، وإما أن تسقطها أو ترفعها إلى سلطة أعلى. تعايش مع الحياة بسرعة كلما كان وذلك في قدر المستطاع.

الخاتمة:

توفر المؤسسات بناء متكامل لشبكة الأعمال. فإنها تسمح لك بعمل اتصالات جديدة كثيرة في وقت قصير، ومن أجل بناء علاقات من الممكن أن تساعد على تحديد فرص العمل الجديدة..

* * *

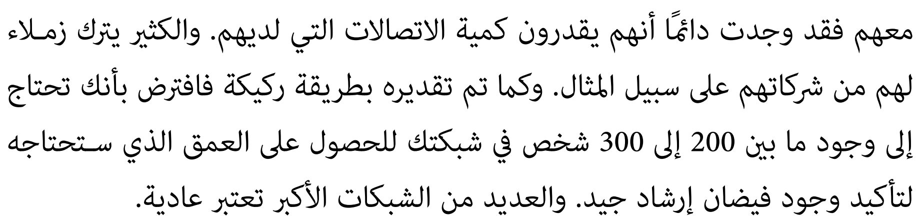
10

تزايد جودة الشبكة



ميمي سبانجلر وجاري بينز

يتنوع حجم صانعوا المطر بالشبكة بتنوع نشاطها، التفصيلات الشخصية، والعمر. فأعرف عن صانع مطر ـ محارب ـ الذي قام بقطع شبكته إلى 500 في بداية كل عام وأنه لشخصٌ اجتماعي. ويدعي بعض صانعي المطر للعمل بالشبكات التي تقل عن 100. وعندما اكتشفت العدد معهم فقد وجدت دائمًا أنهم يقدرون كمية الاتصالات التي لديهم. والكثير يترك زملاء لهم من شركاتهم على سبيل المثال. وكما تم تقديره بطريقة ركيكة فافترض بأنك تحتاج إلى وجود ما بين 200 إلى 300 شخص في شبكتك للحصول على العمق الذي ستحتاجه لتأكيد وجود فيضان إرشاد جيد. والعديد من الشبكات الأكبر تعتبر عادية.



ويحتاج العديد من المهنيين وخاصة الصغار منهم إلى التركيز على اضافة الأشخاص إلى شبكاتهم وذلك للحصول على فرصة معقولة لإيجاد الفرص لعمل العروض وتمرير المعلومات. وبمجرد أن تكون شبكتك من 100 إلى 200 شخص

فيمكنك البدء بالأعمال. ولذلك ـ وعلى سبيل المثال ـ فالكثير من صناع المطر المطورين يقومون بإنماء شبكتهم لعام أو عامين. ثم بعد ذلك يقومون بانكماشهم لمدة حول الاتصالات الأكثر قيمة باستخدام مطهر قبل البدء في إنمائهم مرة أخرى. وينتبه الأشخاص ذوو الشبكات الكبرى إلى الجودة بدرجة أكبر من المبتدئين. وكلما زاد عدد الإرشادات التي تستطيع توليديها كلما زادت النسبة الخاصة بهم حيث تستطيع تحويلها إلى عمل مدفوع وتعتمد عليها السرعة التي تمكنك من عمل ذلك. وفي جزء منها. بغنى شبكتك. أقضي وقتك مع الناس الصحيحين وينساب العمل الجديد بكل سهولة. ويمكن أن تكون الشبكة غنية في أبعاد عديدة ومنها

- تتبع القوة: عمل الشبكة الذي يمتلك نسبة عالية من الأشخاص الذين يستطيعون تأجيرك من المحتمل أن ينتجوا عوائد عالية. الشبكات المكونة من المدير، والمنفذين الآخرين عالي المكانة يمكن اعتبارهم خلاصة هذا النوع من الشبكة.
- الاستخدام والتأثير: الأشخاص الذين على اتصال مع صانعي القرار ويتأثرون بهم يمكن اعتبارهم أيضًا اتصالات قيمة ويتم تسميتهم بالروابط. ويركز بعض صانعي المطر على الروابط أكثر من صانعي القرار وينطبق ذلك على هؤلاء الذين تكون خدماتهم نادرة الاحتياج إليها، ولذلك فإن إيجاد صانع قرار يحتاج لخدماتهم الآن يشبه البحث عن إبرة في كومة قش. وقد أخبرني محاسب ـ مؤسس شركة ناجحة متوسطة الحجم ـ بأنه لم يستخدم الشبكة مع المشترين العميل المرتقب ين لأن الناس من النادر ما يقومون بتغيير شركات حساباتهم. وأفضل من ذلك فإنه يستخدم الشبكة مع العاملين بالبنك والمستشارين المثاليين الآخرين الذين سمعوا من عملائهم عندما كانوا غير راضين عن المحاسبين الذين يعملون معهم ويستطيعوا إرسالهم في مثل ذلك الوقت.

- المطابقة: كلما زادت المطابقة. باستخدام الصناعة، الاهتمام، العملية ، أو الجغرافيا التي تمتلكها شبكتك كلما زادت الفرصة في الحصول على عمل منها. يخصص بعض صانعي المطر جزء من عمل شبكتهم على نظام فرعي يقوم على أساس النوعو العرق أو الدين.

يجب أن يتم بناء الشبكات باستخدام المعايير الثلاث السابقة والانتباه إليهم.



يعتبر شراء القوة عامل حرج.

مثال: منفذون ذو مكانة عالية

يمتلك المنفذون ذوو المكانة العالية ميزتين واضحتين كأعضاء شبكة: تتبع السلطة والتأثير. يمكن اعتبارهم صناع القرار النهائيين. ويتم تأجير الشخص الذي يريدونه عادة كمهني.. ومنذ سنوات ماضية عندما تولى جون نيفين كرئيس في تعاون زينث قام بتبديل السيارة الكاديلاك التي توفرها الشركة لـ(لينكولن) لأنه قد عمل سابقًا في فورد ومازال يشعر بالإخلاص لشركته السابقة. وبالرغم من أنه لم ينطق بأي كلمة عن ذلك لأي شخص ففي خلال عامين فكانت كل سيارة في أسطول الشركة كان يتبع لـ(لينكولن). وفي كل مرة كان يتم إخبار منفذ زينث بأنه حان الوقت لاستبدال سيارته وقد اتبع إرشاد المدير وأخذ منتج فورد.

وغالبًا ما كان الحال هو نفسه في اتخاذ القرارت لتأجير المهني. والشركة التي يوجد لديها طابع المدير غير الرسمي للموافقة غالبًا ما يصبح شائعًا في مكان آخر في المؤسسة. فإذا قامت أحد المديرين بتوظيف شخص ما من الشركة أكس فيوجد فرصة جيدة للآخرين بأنهم سوف يتبعونه أيضًا.

ويمتد تأثير المنفذين الأكبر سنًا بطريقة جيدة في مؤسساتهم. يجلسون على مجالس بعضهم البعض. ويشكلوا أعضاء من نفس النوادي، ويعيشون في نفس المجتمعات. يرون أنفسهم في الوظائف الخيرية الثقافية والمدنية. ومثل الباقي منا فإنهم يجدونها مفيدة في تبادل الأفكار مع الناس الذين يشاركونهم نفس المشكلات التي توجد لديهم

والتي في حالاتهم تعني وسائل مع الأشخاص الأكبر سنًا، وتنتج تبادلات الفكرة في تمرير الأفكار بطريقة حتمية.

وقد تعرف معماري على شخصين تنفيذيين أكبر سنًا، واحد منهم كان يعمل بشركة مالية والآخر في شركة صيدلية. وقد ساعدت هذه العلاقات شركته بالفوز بمشاريع تصميم رئيسية في كلا الشركتين وقد ساعدوا أيضًا في الفوز بالعديد من المشروعات الأخرى في الشركات الأخرى، الكليات، والمعاهد حيث يوجد هناك تأثير للأشخاص الأكبر سنًا. وتمثل كلا العلاقتين الأساس للنمو المنفجر الذي تستمتع به هذه الشركة.

ولا داعي للدهشة -بعد ذلك- في أن التنفيذين الأكبر سنًا يكونوا مولعين باتصالات الشبكة. ولكن يصعب الحصول عليهم. فيعتبرون الأشخاص الأكثر انشغالاً مع وجود وقت قليل للتعامل مع المهنيين. فهم يمتلكون سكرتارية ماهرة قادرة. فالوصول إلى مواعيدهم يعتبر صعبًا حتى ولو وجد شيء هام تريد قوله. وأيضًا يوجد هناك العديد من المنافسة لعمل علاقات مع منفذين أكبر سنًا..

غالبًا ما يوجد هناك عدم توازن في القوة بين المهني والمنفذ الذي يجعل عمل الشبكة صعبًا. يؤسس عمل الشبكة على مساعدة متبادلة. وأنه لمن الواضح ما يستطيع أن يفعله الشخص المنفذ لك، ولكن ماذا تستطيع أن تفعل أنت بالنسبة له، زيادة على ذلك بيع خدماتك له؟

وفي الغالب يكون مسئول الإجراء الأكبر سنًا أكبر في السن من صانعي مطر ينهض ويقف على رجليه الذي من الممكن أن يكون في عمر واحد من أولاد مسئول الإجراء. ويوجد لدى مسئول الإجراء أشخاص أكثر يقومون بإخباره غالبًا يرأس مؤسسة تتكون من آلاف الموظفين، فالكثير من المهنيين لديهم أشخاص ولكن عدد قليل من الأشخاص يقومون بإخبارهم. ويعتبر منفذ الإجراء أكثر غنى. ويستطيع عدم التوازن على هذا النحو أن يجعل الاقتراب المأمول من منفذ الإجراءات أمر غير سليم ..


ابدأ في وقت مبكر والحق بالنجوم

تأخذ العلاقات الأكثر قوة سنوات لتطويرها. وهذا ينطبق على العلاقات مع منفذي الإجراءات الأكبر سنًا أيضًا. فإذا قمت بالعمل مع عميل ماهر وطموح فقم بتدعيم العلاقة وتثبيتها بعد الانتهاء من عملك.

ومن المحتمل أن ينهي العميل مع موضوع أكبر سنًا في مكان آخر وعندما تفعل ذلك فسوف يكون لديك علاقة مع مسئول اجراء أكبر سنًا وأكثر قوة عما إذا كانت عليه. إذا تركت العلاقة أكثر برودًا لسنوات عديدة.

وهنا كيفية وصف صانع المطر لها بعض الأشخاص الذين تقابلهم. أرسل لهم بريدًا إلكترونيًا من وقت لآخر واسأل عن كيفية عملهم. فمن الممكن أن يخاف الناس من الوصول والتحدث إلى شخص آخر إذا لم يوجد لديهم شيء عميق ويستحق القول. ولكن هذا دائمًا لا يعتبر ضروريا. فإذا كان عمرك خمسة وعشرون سنة، فابدأ بإنشاء شبكة الآن.

منتجات شركة المستهلك أو تعتبر مثالاً لشخص حافظت على الاتصال به بنفس الطريقة. وقابلته أول مرة في عام 1985 عندما كنا نقوم بالعمل لتقديم منتج طعام. وقد قابلت جون في خلال المشروع عندما كان في منتصف الثلاثينات من عمره. فقد كان حقًا رجلاً جيدًا وقد ظللت على اتصال به عبر السنوات. ولم يكن مستخدمًا كبيرًا لخدماتنا بل كان نادرًا ما يحدث ذلك ولكني قد أحببته بالفعل. واستقال من الشركة. وعندما تعين في وظيفة أخرى قمت بدعوته واقترحت تجمعنا معًا وقد تقابلنا في ليلة وأحب ما قلته.

وقد دعوته واقترحت عليه أن يلتحق بنا في الشركة. وقد تقدم ذلك عبر مراحل التخطيط. ثم بعد ذلك تلقيت مكالمة في يوم ما تقول بأنه قد التحق (بشركة منتجات المستهلك) التى يعمل فيها الآن. لقد كان لديه مقابلتين قبل بدء العمل. لقد كان لدينا كميات كبيرة من العمل هناك منذ ذلك الوقت. ولاحظ بأن هذه العلاقة قد بدأت

منذ عشرين سنة قبل أن يصبح العميل الذى نتحدث عنه.

وقد انطبق مثل ذلك على شركتنا الصغيرة، الشركة بعد عشر سنوات من تدريب المهنيين على تطوير العمل فإن بعض الناس الذين قمنا بتدريبهم بدأوا الوصول إلى مناصب أعلى في شركتهم. وكان من المفرح أن ترى أشخاصا جيدين يقومون بذلك بطريقة سلمية، وقد أبدع الأشخاص الجدد في جذب الكثير من الأعمال لنا.



كن صبورًا وقم بتجربة طرق عديدة.

تعتبر هذه العلاقات شاقة للحصول عليها وسوف تأخذ وقتًا لتطويرها فمن الممكن أن تضطر إلى تجربة العديد من الطرق للحصول على الاستخدام وتبدأ العلاقة. ويجب أن تحصد الشيء الأفضل لكي تستمر في كل خطوة. وتوضح القصة التالية صعوبة إدارة المستشار. توم سابوريتو. عمل للبدء بواحدة لمثل هذه العلاقة وكيف كان صبورًا. فإنها تساعد عند إمكانية الحصول على معرفة المنفذين من عدد من اتجاهات عديدة. وقد طلب مني العميل الالتحاق بلجنة العطاء المحلية. وكان المسئول عن الهيئة الخاصة للمؤسسة ذو مكانة عالية في شركة كبيرة. على أساس المنطقة الخاصة بنا وتعرفت عليه من خلال العمل الخيري ولكن لم ندفع بخدماتنا لأنها ستكون غير مناسبة في مثل هذه البيئة. ومازالت أعرفه إلى الآن وأخيرًا تم اختياره كمسئول للعلاقة الخاصة بشركته.

ولكن هذه لم تكن الطريقة الوحيدة للتقرب إليه، فلقد قمنا بعمل العديد من العمل لشركات في نفس الصناعة مثل الشركة التى تم ذكرها، ولذلك فعندما عقدت مؤسسة الصناعة اجتماعها في مدينتنا فذهبنا إليه مع معرفة أن الشخص المسئول من الممكن أن يكون هناك. وقد ذهبت إلى المسئول –وكان يتصرف كضيف محلي – في مثل هذا الحدث وذكرته بمعرفتنا ببعضنا، وكان ذلك خلال ندوة العمل وسألني عن نوع العمل الذى كنت أقوم به، قمت بإعطائه وصف مختصر، وقلت بأنني أحب أن أقابله في بعض الوقت.

ولأنه يعرفني من العمل الخيري فقد قال: حسنًا، وأيضًا كنا نقـوم بهـذا الحسـاب من اتجاه ثالث، فلقد عملنا مع واحدة من مصـادر الأشـخاص البشريـة هنـاك عنـدما كانت تعمل مع شركة مختلفة، وقد اقترحت بأن أقوم بمقابلـة مـدير المـوارد البشريـة. وعندما تقابلت مع رئيس ال اتش ار تحدثنا وقال بأنه يريد تقديمي إلى المسئول. وقـد قلت: حسنًا، وذلك لأنني أعرفه وكان من المفترض تخطيط مقابلة معه عـلى أي حـال، واعتقد رئيس ال اتش ار في ذلك بأنه شيء عظيم. ولذلك فأنها أتت جميعها في الحال.

وقد كان لدينا ثلاثة مقـابلات مـع المسـئول قبـل أن نبيـع أي عمـل. وفى المقابلـة الأخيرة -فقد وضعنا استراتيجية- وقد حصلنا على الاستمرار بعد تلك البداية المـبشرة ، فإذا كنت ذهبت للقتال في المقابلة الأولى ما كنا قد حصلنا على العمل.



اذهب في المكان الذي تجد فيه مسئول الإجراءات الأكبر سنًّا.

إذا أردت مقابلتهم فيجب أن تذهب إلى المكـان الـذي يتواجـدون بـه، وبالنسـبة للبعض فإن هذا يعني اختيار المجتمعات الصحيحة للعيش فيها في حين تلتحـق نفـس النوادي الأخيرة أو اختيار الأنشطة حيث يمكنهم مقابلـة أشـخاص ذوي مكانـة عاليـة، وهاهنا بعض الأمثلة:

- من مستشار في الإدارة

«لقد عشت في جرينتش في كونيكتيكت لمدة خمسة عشر سنة، وكان يوجد هناك خمسين مديرا يعيشون هناك بالإضافة إلى جميـع شـباب شـارع وال. ويعتـبر مجتمـع استثنائي بهذه الطريقة. وقد اشتريت أنا وزوجتـي منـزلاً في فلوريـدا، وقـد تـم رعايتنـا هناك بواسطة قسم الاستثمار بالبنك.

وينتمي العديـد مـن النـاس المعينـين إلى هنـاك، وقابلـت المسـئول (عـن سلسـلة مطاعم) هناك. إنها شركة تتكون من 10 بليون دولار، وفي حفلة متنوعـة عنـد جـيراني، وقد تحدثنا عن ما نفعله وأعطاني المسئول البطاقة الخاصـة بـه وطلـب أن يتصـل بـه هاتفيًّا».

- من ويليم ولف:

«أنا أعرف أن (جايمس ماكينزي -مؤسس ماكينزي والشركة) انتقل إلى شقة منزل في شيكاغو على شاطئ بحيرة دريف ، ويتكون المنزل من وحدتين في كل طابق، ويوجد هناك طابقين، وقد أراد ماكين مصادقة الشخص الذى يسكن في الدور المجاور ولذلك قام بتأجير الشقة المجاورة له.

- من مهندس فني:

«مثل العديد من القادة في حالة المجتمع الحقيقي في نيويورك فإنه يختص بخير البشر، وقد تعلم في وقت مبكر عن ذلك أن مثل ذلك يعتبر طريقة جيدة لمقابلة الناس، وبمجرد أن يتعرف عليهم فسوف يراهم أيضًا في الأحداث الثقافية، وترجع علاقاته مع الملاك والمديرين إلى سنوات من الآن، فلقد عملوا معًا في تآخي في مثل هذه الأعمال الخيرية وتعرفوا على بعضهم البعض هناك، وهذا يرسخ علاقاتهم».

عندما تكون لديك الفرصة لتقديم علاقة قم باغتنامها:

غالبًا لا تأتي فرص مقابلة وقضاء الوقت مع مسئولي الإجراءات الأكبر سنًّا. يجب أن تستغل مثل هذه الفرص أقصى استغلال ممكن عندما تأتي. ويخبرنا ديفيد نادلر -مؤسس استشارة الدلتا مرسر- بهذه القصة.

لقد طلب مني أن ألقي خطبة في مؤتمر للعديد من الإداريين الأكبر سنًّا في هوم ستيد في فرجينيا، وقد ذهبت لتناول الإفطار في صباح الخطبة، ذهبت عبر المطعم وجلست على المنضدة مع أشخاص آخرين يحضرون الاجتماع، فلقد قمنا جميعًا بتقديم بعضنا البعض، وقد اكتشفت بأنني أتناول الإفطار مع ستة من الإداريين عالي المكانة، وبعد أن انتهينا من الأكل فلقد نهضنا من أجل الذهاب، وقد أدركت أنه سيوجد وقت طويل لحدوث مثل هذه الفرصة مرة أخرى، ولذلك فلقد رجعت إلى المطعم وجلست على منضدة أخرى. قد تناولت ثلاث وجبات إفطار في هذا اليوم ووضعت العديد من المال ولكن ذلك كان يستحق.



قم بإيجاد طرق لزيادة القيمة.

وفى النهاية فيعتمد تطوير العلاقة مع إداري ذي مكانة عالية على تزويد القيمة، وبسبب عدم توازن القوة فإن مثل هذا الشيء يعتبر صعبًا للقيام به، ولكن ليس بالصعوبة التى يبدو بها، ومن بين الأشياء التي من الممكن أن تقوم بها لمسئول إجراءات ذي مكانة عالية ما يلي:

- وفر معلومات عن مؤسسته، سوف يعطيك عملك غالبًا رؤى في المؤسسة وذات قيمة بالنسبة لمسئول الإجراءات ذي المكانة العالية، تقوم بإستحضار منظرمتكامل وفي وضع يسمح بمقارنة مؤسسة العميل بالمؤسسات الأخرى، وتأتي المعلومات عبر الطبقات التى يتم تصفيتها دائمًا لمثل هذا الشخص، وبالنسبة لك لا يمكن أن تأتي.
- قم بتقديم العروض ، كثير من مسئولي الإجراءات ذوي المكانة العالية لديهم أشخاص يحبون مقابلتهم، هذا يتضمن المسئولين الآخرين، موظفين هامين، وموردين لخدمات المهنيين،والكثير أيضًا يقدر فرصة مقابلة مسئولين حكوميين ذوي مكانة عالية ، إذا كنت في موضع يسمح لك بعمل مثل هذه العروض فلتعرض القيام بعمل ذلك.
- قدم التهاني والتعازي، يقدر مسئولي الإجراءات ذوو المكانة العالية معرفة كل مايخصهم فضلا عن النواحي الشخصية لهم كما يفعل الباقي منا كذلك.

استخدم مسئول إجراءات واحد ذا مكانة عالية لكي يوصلك إلى آخر.

يستخدم صناع المطر علاقاتهم مع مسئول الإجراءات واحد عالي المكانة لكي يقابلوا الآخرين، ويطلبون عمل العروض في الأوقات المناسبة.

- مشارك التحكم لشركة استشارات استراتيجية كبيرة تابعة لمكتب ألماني كان مشهور بكثرة العلاقات التى يمتلكها مع مسئولي إجراءات عالي المكانة وكان

لديه طريقة معينة في الحصول عليهم، فقد كان رياضيًّا على مستوى عالٍ، ويحب الرياضات، ويقوم بتحديد الإداريين لديهم اهتمامات مشابهة.

- وفى سنة استطاع أن يقيم حدث رياضي رائع مثل تسلق جبل، وعادة ما تـأتي فكـرة الحدث من محادثة مع شخص ذي مكانة عالية والذي يصبح أول مشارك، وعنـدما يحصل على موافقة فمن الممكن أن يؤثر باستخدام اسم هذا الشخص لكي يجـذب الآخرين، وذلك لأن الإداريين ذوي المكانة العالية يحبون قضاء الأوقات مع بعضهم البعض.

  أحيانًا من الممكن أن يقترح شخص ذو مكانة عالية الأشخاص الآخرين الذين من المحتمل أن يستمتع بمجيئهم، وعندما تركب الدراجة عبر ألمانيـا مـع شـخص آخر فإنك تملك علاقة.

- وعندما تحدث مشكلة فإن المسئول في شركة الاستشارة يعرف بـأن هنـاك فرصـة، فالعديد من مسئولي الإجراءات ذوي المكانة العاليـة بمـا في ذلـك المـدير قـد تـم تضمنها وتم إحضار فريق إدارة جديد. وقد اعتقد المستشار بـأن المـدير الجديـد من الممكن أن يحتـاج لمسـاعدة خارجيـة لتنظيـف المكـان وتحويلـه. ولم يعرفـه ولذلك قام بعمل بعض البحث عنه وعن الشركة. وقد ظهر بأن عملاءه القدامى قد تم تعينهم في اللجنة وقد استدعى العميـل السـابق الـذي قـال بأنـه سـيكون مسرورًا لتقديم العميل. وذلك كيفية نهوض شركته إلى الأمام عن المدير.

تعتبر الروابط في وضع نقدي حـرج مثـل الأشـخاص ذوي المكانـة العاليـة. يعـرف بعض النـاس كـل شـخص في الصـناعة، منطقـة وظيفيـة أو مدينـة، وأنهـم لا يعرفـون الأشخاص الصحيحين فقـط، ولكـن يعرفـون أيضًـا الأخبـار الأخـيرة عـما يحـدث، ويـتم تسمية هؤلاء الأشخاص بالروابط، فإنهم سـوف يقومـون بالعمـل عـلى غنـى شـبكتك، هل تريد معرفة خلفية مسئول إجراءات موظف في شركة هامة؟ اسأل رابط: هل تريد

معرفة تاريخ التنافس بين شخصين في السوق؟ اسأل رابط: هل تريد تقديم لصانع قرار؟ مرة أخرى اسأل رابط: أي شخص لديه رولودكس كبير ونظام عقلي صحيح يستطيع أن يكون رابط؟

وتفرض بعض الوظائف على الأشخاص مثل هذا الدور، يعلم مراجعو الحسابات عن جميع أنواع الحاجات التي توجد لشركة، وتحتاج إلى المساعدة، وبالمثل يفعل ذلك المفوضون ، والسماسرة الحقيقيون يأتون في مراحل مبدئية من أجهزة المشاريع التي تستمر لسنوات وتطلب العديد من أنواع المهنيين، وهذا يوفر لهم فرصة تقديم المهنيين الآخرين للعميل، ويتم البحث عن مثل هذه العلاقات مع هؤلاء الناس ويعرضوا مشاكلهم الخاصة.

تم الحصول على مثل هذه المشكلات في قصة شريكي ميمى سبانجلر التي تعطي صورة عن أيامها الأولى في تطوير العمل لشركة معمارية كبيرة.

وكانت هناك شركة حقيقية للسمسرة في وضع لمعرفة العديد من الفرص المتاحة للمعماريين، فقد استجمعت شجاعتي ودعوت رئيس مكتب المنطقة لتناول الغداء وقَبِل دعوتي. وكان هناك -عشرون شيئًا- مع هذا المنتج العالي في بدايات الخمسينيات. بدأت في وصف أنواع المشروعات التي تعمل فيها شركتنا وعندما سألني قال: «من تعرف؟». فقد أجبت بأننا عملنا للشركة أكس والشركة واي، ثم سألني مرة أخرى: «نعم، ولكن من هم الأشخاص الذين تعرفهم في مثل هذه الشركات؟

قلت: بأن شركتنا تعرف الناس الموجودين في الشركات جميعها، وسألني: «حسنًا. ولكن من تعرف؟ لم يبدو عطوفًا فكان يخبرني بكل بساطة بأنني لا يوجد لدي الكثير لعرضه إذا لم يوجد لدي اتصالات خاصة بي. إنه كان درس احتجت إلى تعلمه.

وعندما يقول شخص الوسيط: «أنا أعتقد بأن مؤسساتنا الاثنتين من الممكن أن يكون لديهما العديد لعرضه»وأيضا في الغالب فهو يعني «أريد أن أساعد نفسي في الحصول على

عمل». ويعتبر الرابطون أيضًا معتادين على الناس الذين يريدون منهم عمل تقـديمات ولديهم عروض قليلة لعرضها في المقابل. وهنا بعض الطرق لإفادة الرابط.

- ابدأ بعلاقـة مـع الـرابط بعـرض المسـاعدة. فسـوف يكـون ذلـك تغـيرًا منعشًـا بالنسبة للرابط، وسوف تهتم بك عـن الآخـرين الـذين يبحثـون عـن مسـاعدتها. ولاحظ بـأن العـرض سـوف لا يكـون أصـلىا إذا كانـت محاولـة خافيـة لمسـاعدة نفسك. فمن الممكن أن يرى الرابط أن عرضك يوفر خدمة صغيرة المدى بالنسـبة لعملها كطريقة لمقابلة شـخص مـن الممكـن أن يسـتأجروه بواقـع مليـون دولار. فإنها ليس من المحتمل أن تنظر إليها كمقدمـة لهـا حتـى ولـو وجـدت الخدمـة الحرة لعميلها.
- كن متأكدًا من أن الرابط يدرك ما تعرضه عليه كمساعدة غالبًا ما يتاجر الرابط في عملة مختلفة عنك ويجب أن تتعامل باستخدام مثل تلك العملة إذا أردت أن تكون مساعدًا. وعندما تكون في شك اسأل عـما إذا كـان العـرض يبـدو مسـاعدًا، وبعد ذلك استمع بحرص للإجابة. فإذا كنت تعرض تقديم جندي إداري لصـديق حتى ولو كان صديق مهذب يبحث عن وظيفة فمن المحتمل أن يقول الجنـدي: «حسنًا أرسل بملفه وسوف أدرسه في نظامنا» فهـذا صرخـة بعيـدة عـن «عظـيم سوف يكون ذلك مساعدة كبيرة» أفضل من ذلـك فـإن الـنص الفرعـي لكلماتهـا يمكن قراءتها «إنه لشيء محزن!، شخص آخر ليس لديه أي مفهوم عن عملي»!
- اسأل عن الأشخاص الذين يود الرابط أن يقابلهم، فالروابط هـم الـروابط ذلـك لأنهم يقدرون قيمة معرفة ناس كثيرون. ومن الممكن أن يوجد العديد من الناس ويريدون معرفتهم. اطلب من الرابط أن يعطيك وصـفًا لأنـواع الأشـخاص الـذين تحب مقابلتهم.
- قم ببناء شبكتك، كلما كانت شبكتك أكبر كلما كنت أكثر جذبًا بالنسبة للـرابط يجب الروابط مقابلة الروابط الآخرين تصرف كواحد منهم.

- وضح تقديرك للمساعدة التي تسلمتها. يحب الروابط مساعدة الناس ويـؤدون ذلك بطريقة جيدة. وسوف يحبون أن اتصال جديد يمـر بـبعض عمـل طـريقهم، ولكنهم غالبًا ما يساعدون الأشـخاص الـذين مـن المحتمـل ألا يسـتطيعون عمـل ذلك.
- ونقطة أخـيرة يجـب عليـك تـذكرها. فـإن الـروابط لا يحبـون كيفيـة التسـليم الآجلة.. وهنا وصف رابط واحد لها:

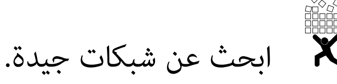
لقد قدمني واحد من زملائي إلى شخص يتنافس معنا. وقـد تقابلـت معـه وتصرف كأنه عامل شبكة ذو خبرة. لقد أحببته ولذلك فعندما عرض علينا بعض العمل الذي لا يمكن تحمله لأنه سيوجد خلاف مع واحد من عملائنا فقد قمت بإرسـال العمـل إليـه ومرسلة إليه برسالة أخبره فيها بأنني أتوقع مكالمته. وهـذا آخـر مـا سـمعت عنهـا. لا شكر أو حديث من هذا الرجل ولذلك اعتقدت بأن العميل لم يتصل به أبدًا.

ثم بعد ذلك تلقيت مكالمة من شركة أخرى كنا في صراع معها، وقد اقترحـت بأنـه يمكننا الإرسال أيضًا إلى مثل هـذا الرجـل، أنـا أعـرف هـؤلاء الأشـخاص؛ ولـذلك قمـت بالاتصال بهم لمعرفة عما إذا كانوا ذهبوا لرؤيته والتحدث معه. وبالفعـل فقـد فعلـوا ذلك وأحبوه ولكنني لم أحصل على عبارة شكر.

وقد جرت واحدة من المشتغلين معنـا خلفـه في المطـار، وقـال لهـا بأنـه يـدين لي بمكالمة هاتفية. ولكني عرفت هـذا النـوع مـن الأشـخاص سـوف لا يتصـل إذا لم ينتـه عمله. وهو يمثل نوع من الأشخاص الذي يتحدث معك عند وجود مصلحة خاصة بـه. ولا حتى يدرك مثل هذا الشيء بنفسه. ولكنها الطريقة التي يتعامل بها.

فلتنتظر في قائمة اتصالاتك الآن وابحث عن عدد الروابط الذين تستطيع تحديدهم. متى تحدثت معهم آخر مرة، هل حان الوقت للاتصال بهم؟ هل تعرف نـوع المسـاعدة التـي تسـتطيع توفيرهـا لهـم؟وإذا لم تعـرف فضـع في اعتبـارك تنظـيم الوقـت معهـم لسؤالهم الأسئلة المو جودة في الملحـق رقـم (2-8) وعنـدما تعـرف الإجابـات عـلى مثـل

هذه الأسئلة سوف تصبح في وضع أفضل لمساعدتهم. وتعد مساعدة رابط شيء جيد.



ابحث عن شبكات جيدة.

مثال: شبكات عمل المرأة.

سوف توفر لك شبكة جيدة بالمزيد من المنافع عن أخرى متنوعة إلى درجة كبيرة، على سبيل المثال:

فلنفترض أن عميلاً فقد وظيفته كمدير لمركز طبي كبير في ريتش موند. فسوف تكون مستعدًا لمساعدته في إيجاد وظيفة جديدة إذا كانت شبكتك تحتوي على أشخاص في أجهزة العناية بالصحة في المنطقة (فلتقل في فرجينيا أو ساري) أو أشخاص كثيرين في مواقع التكنولوجيا. وسوف يكون هناك صعوبة كبيرة إذا كان عملك من سمسار بورصة في نيويورك، مصارع ثيران في سيفاي، مصدر خارجي في حيدرأباد، صانع عدة في تايبي، وناس آخرون لديهم علاقة قليلة ببعضهم. فالمطابقة ممكنة في أبعاد كثيرة. وكمثال سوف تنظر إلى شبكات امرأة.

النساء فوق سن الأربعين إما أن يسبقوا حركة النساء أو يكونوا في موجتهم الأولى. والكثير منهن لا يبدين قيمة أكبر في عمل الشبكة مع النساء الأخريات. ولم يوجد نساء كافيين لبناء عمل شبكة معين ـ الذي كان بوضوح يعرف بعالم الرجل ـ والقيام بعمل الشبكة مع النساء الأخريات قد تم النظر إليه على أنه تأكيد على استبعاد المرأة أكثر من مساعدتها للتغلب عليها.

وبتزايد عدد النساء في الوظائف فقد تغيرت الأحداث متبوعة بتغيرات في الاتجاهات. فقد انتشرت مؤسسات النساء من حيث العدد والحجم وغير معتنية بأصل النوع. وتتضمن هذه المؤسسات التي تقف بمفردها مثل ـ مؤسسة إن أى دبليو أى أر أى (وهي باختصار لنساء إنجلترا الحديثة في ملكية حقيقية)، النساء في التمويل، شبكة شيكاغو مثل مجموعات الاهتمام الخاصة بالمؤسسات الأكبر مثل: المؤسسة القومية لمحامين النساء التابعة للمؤسسة الأمريكية، وقد بدأت مؤسسات

النساء في شركات مهنية بهدف جعل هذه الشركات أكثر قبولاً وجذبًا للنساء. وعلى النقيض من المؤسسات التي يسيطر فيها الرجل، حيث يستخدم الرجال الشبكة بطريقة كبيرة مع الرجال الآخرين؛ لأنهم يشعرون بالراحة لفعل ذلك، والنساء في مؤسسات البناء يستخدمون الشبكة مع بعضهن البعض بسبب شعورهم بالطرد..

وهنا بعض الخطوط لوسيط الأعمال أن النساء اليوم صانعي المطر يتبعن ـ غالبًا بطريقة غير واضحة ـ للحصول على أفضل ما يمكن من مشابهة النوع:

- لا تقدم أي اعذار..النساء الذين قمن بمقابلتهن قد أدركن بأنهن قد جعلن عمل الشبكة أكثر صعوبة ـ وقد تم ذكر فسح الرياضات كمثال واضح، وقد وجدت أيضًا أن النوع عوضهن بالمميزات. فكمجموعة فقد كن أكثر تركيزًا على إيجاد واستغلال المميزات أكثر من النقاط الصعاب.
- تعرف على ميزة كونها امرأة. وقد وجدت النساء صانعات المطر أنه من السهل تطوير العلاقات مع النساء الآخريات، وكما وضعها صانع مطر «أدوار النساء في مركز القيادة ترتبط بالنساء الأخريات في مركز القيادة وبصفة عامة لأنه يوجد القليل منا» فقد وجدت أن نوعها يمثل ميزة عن مقابلة النساء الإداريات في شركات العملاء.
- اختلاف النوع من الممكن أيضًا أن يساعد المرأة باستخدام الشبكة مع الرجال، وقد لاحظ صانعة مطر حضرت في وظيفة الصناعة أن «النساء كن قليلات هناك، لقد قاومت مثل الأصبع المحتقن وتذكرني الناس».

وتروي أخرى قصة مشابهة كالتالي:

لقد كنت المرأة الوحيدة في مجموعة القيادة الخاصة بشركتنا لقد ذهبنا جميعًا إلى مؤتمر للمديرين حيث كان الآخرون عبارة عن رجل أبيض كبير السن. وفي البداية كنت أشعر بعدم الراحة وذلك لأنني شعرت بعدم لياقتي في هذه المكان، ولكن سرعان ما تحول هذا الشعور لأنني كنت مختلفة. وقد تخليت عن أي محاولة للملاءمة

واستفدت من الإدراك الذي جاء من كوني مختلفة، وقابلت أشخاص كثيرين.

- فلنقم بإيجاد أو إبداع مجموعة نظيرة باكتشافهن لفوائد العمل مع نساء أخريات فقد بحثت صانعات المطر على تشكيل التفاعل مع النساء الأخريات وذلك بالالتحاق بشركة أو إبداع مؤسسة. فقد وجدت مشاركة في شركة استشارة الموارد البشرية المتعددة قوميًا نفسها معزولة كامرأة عاملة وأم لأطفال صغار في الشركة التي يسيطر عليها الرجل. وقد وجدت أنه من المفيد التحدث مع امرأة من شركة أخرى، وقد واجهت نفس الإحباطات التي تعرضت هي إليها. وقد بدأن بمقابلة بعضهن البعض بانتظام في ستار باكس المحلية. ومنذ البداية البسيطة فقد تطورت مؤسسة تتكون من خمسة وثلاثين عضوة والتي تضمنت النساء من كلا الشركتين المهنيتين ومؤسسات العميل، وتتقابل المجموعة كل ستة أسابيع ويعتبر مكان ممتاز لبناء العلاقات والبحث عن وسيط أعمالهن للعمل الجديد.

- خطط للأحداث التي تستمتع بها، بعض النساء صانعات المطر اللائي ينضمون لعضوية النوادي والجمعيات التطوعية والخيرية .. وذلك بتخطيط الأحداث التي تخص النساء.

- فلتجعل العملاء المحليين أهدافك. لقد دونت كثيرات من النساء صانعات المطر بأن الضغط لعمل بيع أكبر قد تزامن مع السنوات التي كان فيها أولادهن صغار.

- فقد احتجن إلى تجنب السفر الثقيل المتعلق بالكثير من الوظائف المهنية، وللقيام بذلك فقد احتجن إلى تطوير شبكات محلية قوية ولخدمة العملاء المحليين.

وتتكون شبكة أخرى تقوم على أساس المطابقة من أشخاص في نفس شركة العميل، وهذه الشبكة هامة جدًا لدرجة أننا خصصنا الفصل الثالث عشر لها.

* * *



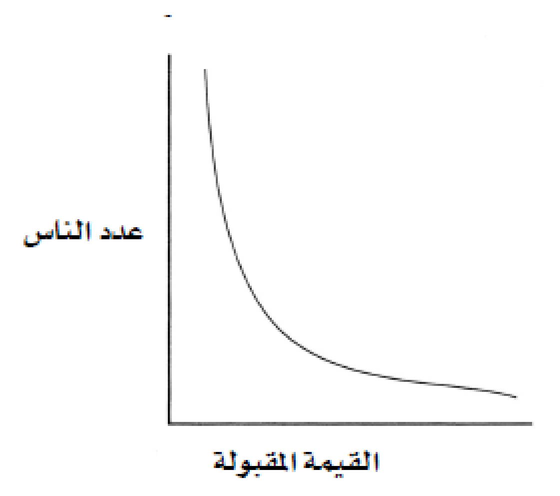
يعتبر المنطق الحاكم لعمل الشبكة سهلاً بالنسبة لكل الشبكات: حدد الناس الصحيحين لمعرفتهم، أوجد طرق لمقابلتهم، فلتظهر أمامهم بكونك مساعدًا لتحقيق أهدافهم . ذكرهم بما تفعله ، وكيف يعتمد هذا المنطق السهل الذي يتم تطبيقه على الشبكة التي تريد دخولها ذلك لأن بناء الشبكات يتنوع ، وكلما أمكن ذلك فلتطلب عمل الخدمات ، وسوف يتبع الوسيط العمل الجديد.فتوجد شبكة تم إنشاؤها بطريقة سليمة ، وفي مثل هذه الحالات فالتحدي هو الاقتحام، وفي مجالات أخرى فلا يوجد شبكة مؤسسة أو حتى واحدة منتشرة، والتحدي هو إنشاء واحدة أو تثبيتها.

والأقل وضوحًا أعتقد بأن كثير من الشبكات المشار إليها تكون أشكال قوة، ويحدث نمط القوة هذا عندما يحصل لاعبون قليلون على نصيب غير متساوي من القيمة المشتقة من المشاركة، ومن المعروف أن أنواع كثيرة من الشبكات لديها مثل تلك الصفة والتي بدراسة جيدة للمثال تصبح رابط بين مواقع شبكة المعلومات الدولية.

ومواقع قليلة مثل Google لديه ملايين الروابط؛ والكثير منها لديها القليل، وقد جعلتني سنوات العمل الكثيرة مع وملاحظة الشبكات المشار إليها أصدق بأنهم يكونوا أنماط قوة أيضًا.

ويتم توضيح نمط القوة في الملحق رقم (1-11) وفي أي شبكة معطاة مشار إليها فيحتل عدد قليل من الناس في النهاية اليمنى الصغيرة في شكل قوس باشتقاق نصيب غير متناسق من القيمة، وإذا تم تعريف القيمة في أشكال ـ فلتقل:- عدد وسطاء الأعمال للعمل الجديد فإنهم يحصلوا على نسبة أكثر من وسطاء الأعمال، ويقع الكثير من الناس في الجانب الأيسر من القوس وسطاء الأعمال لديهم قليلي الجهد، والبعض من الممكن أن يكون سعيدًا بالعائد الصغير، والبعض من الممكن أن يبحث عن أشياء أفضل من وسطاء الأعمال والبعض من الممكن أن يكون يائس لكثرتهم ومهما كانت مشاعرهم فإنهم يحصلون على وسطاء أعمال محدودين ، ويتمثل التحدي في تحريك النهاية اليمنى في القوس.

شكل 1-11 منحنى القوة



وقد أوضح البحث في أنواع أخرى من الشبكات أنه يوجد عاملان حرجان بالنسبة لتحريكها إلى اليمين. فالأول هو الوقت في الشبكة، كلما طالت فترة مشاركتك في شبكة بالنسبة للآخرين الموجودين بها كلما ارتفع العائد الذي من المحتمل الحصول عليه، وفي شبكة كبيرة مؤسسة طويلاً فإن تطور العمل يصبح أكثر سهولة بمرور الوقت. ويعرف صناع المطر ذلك، فلتقرأ هذه الكلمات التي قيلت بواسطة المحاسب ريتشارد اينر..التسويق يشبه هرم مقلوب؛ يصبح سهلاً وسهلاً بمرور الوقت، فكان صعبًا للغاية عندما بدأت، ولم أطور جودة العلاقات التي أمتلكها الآن ولم تحصل على السمعة حتى الآن.

ولحسن الحظ فالوقت ليس المحدد الوحيد للنجاح، فالمحدد الثاني هو شيء يعرف بالملاءمة. وبالرغم منها أنها ليست محرك البحث القديم فإن جوجال لديه العديد من الروابط عن المواقع الأخرى التي تسبقه في الإنشاء. واكتشف المستخدمون أنه من السهل إيجاد الأشياء على الموقع، إنه كان من الملائم ويتنوع مفهوم الملاءمة معتمدًا على الشبكة.

في الشبكات المشار إليها ـ موضوعنا هنا ـ الملاءمة لها العديد من المعايير، وأحدها هو تسليم جودة عالية للعمل لعملائك لكي يقوم الناس بالإستمرار في إرسال العمل لك، والآخر هو الإصرار العنيد: توضيح الأحداث، مقابلة الناس، الاتصال بهم وتتبع الفرص. وكما تم ذكره في الفصل التاسع مع زميلين ـ وجدت أن مجموعة عمل الشبكة بالنسبة للأشخاص الذين يبيعون خدمة الشركات المهنية، وبعد سنوات عديدة لقد قمنا بعمل تحليل عن من يحصل على أكثر أعمال منها، وقد كان واحدًا من المؤسسين الآخرين، وأنا قد قمنا بعملها بطريقة جيدة. لقد كان لدينا ميزة المؤسسة وهي الوقت الكثير في الشبكة وقد أعطينا أيضًا أقصى عمل ممكن. وكان الشخص الثالث الذي قام بعملها جيدًا هو دالاس كيرسي، ثم بعد ذلك محاسب اتصالات تسويق. وقد إنضم متأخرا إلى المجموعة ولذلك لم يحصل على ميزة المؤسسين. وقد

عمل دالاس بطريقة جيدة وذلك بسبب كفاءته عن الآخرين، فعندما تعطي دالاس أي مسئولية للحصول على الأعمال فإنه سوف يحوله إلى العمل. آخرون من الممكن أن يقابلوا مقاومة ضعيفة مثل المكالمات التليفونية القليلة غير العائدة ثم الإقلاع عنها. ولكن دالاس لم يقلع عن إستخدامها .

وتتنوع صفات أخرى للطريقة التي تتصرف بها شبكات العمل، ولرؤية ذلك فلتنظر إلى عدة أمثلة من الشبكات المؤسسة بطريقة سليمة مثل: شبكة الأزمات ، وشبكة النصح الخاصة بالمنافع والمعاش، وشبكة مكتب الإجراءات، وشبكة تصنيع المياه ...

كثير من الناس يعيشون على الكسب من شركة وشيكة الوقوع في حافة الفشل. وهذا صحيح سواء كانت الشركة على قيد الحياة أو تموت. فيصارع الملاك لإنقاذ استثمارهم عن طريق التحويل أو البيع ويتخاطف أصحاب الدين لتغطية كل دولار يدينون به ويخلقون الفرص لهؤلاء المتخصصين في التعامل مع مثل هذه الأزمات، ويعرف هؤلاء المتخصصون كيفية التعامل مع الصعوبات المالية والقانونية للشركات على حافة الانهيار بتحسين الإنتاج لعملائهم وتوفير الحلول .. توجد شبكة مؤسسية جيدة تتكون من أشخاص يعملون مع شركات تتعرض لأزمات وديون، وأنشئت هذه الشبكة منذ وقت طويل، ففي السبعينات، بني هارفي ميلر ـ أثناء عمله في ويل جون شال ومانجلس تمرين إفلاس الشركة، فقد قام بإحضار قانون الإفلاس وقد أثار هو وآخرون كيف يتم معاملة الشركات بكل صعوبة، ولكن حتى في وقت مبكر بنى العديد من المهنيين ممارساتهم على مساعدة العملاء في الأزمات. فعلى سبيل المثال فقد كان كثير من متخصصي التحول اليوم جايمس أو ماكينسي ـ مؤسس شركة ماكينز للاستشارة والشركةـ محاسبًا وقام بالعديد من التحول.(توفي وهو يناهز من العمر48).

وبالرجوع إلى الثلاثينات فقد حصل على العمل بنفس الطريقة التي يحصل بها

الكثير من متخصصي البناء اليوم وذلك بإرسال عمال البنك لـه إلى عملائهـم التجـاريين المكروبين. وحتى في وقت مبكر فقد بنى ـ فريدريك وينسلو تايلور ـ مشهور بتحليلاته للوقت والحركة سمعة كمـدير للتحـول. ومثـل كـل الأسـواق فالشـخص الـذي يخـدم الشركات المتعثرة لديه صفات مميزة مشتقة من جوانبها الأساسية.

ويمكن ذكر ثلاث من مثل هذه الصفات: الأولى: إنه يوجد عدد قليل مـن منفـذو الإجراءات ذوي المكانة العالية بالعـالم في معالجـة مثـل هـذه الحـالات اليائسـة التـي تحتاج إلى خدمات إعادة البناء غالباً مرة واحدة في العمل.

الثانية: عندما تواجه الشركة مشكلة فنادرًا ما تعلن الإدارة عن حقيقة الخوف من معرفة العملاء وأصحاب الدين.

فيعتبر تحديد والحصول على عميل مرتقب في هذه البيئة صعبًا. فعادة ما توجـد نافذة للفرصة عندما يتم تأجير المهنيين. وبفقد هذه النافـذة تعتـبر خـاسراً، فالتحـذير المبكر لحالة وفي مثل هذا المجال يوفر ميزة هامة للتأثير على مـن سـوف يـتم تـأجيره قبل أن يصل إليه المنافسون.

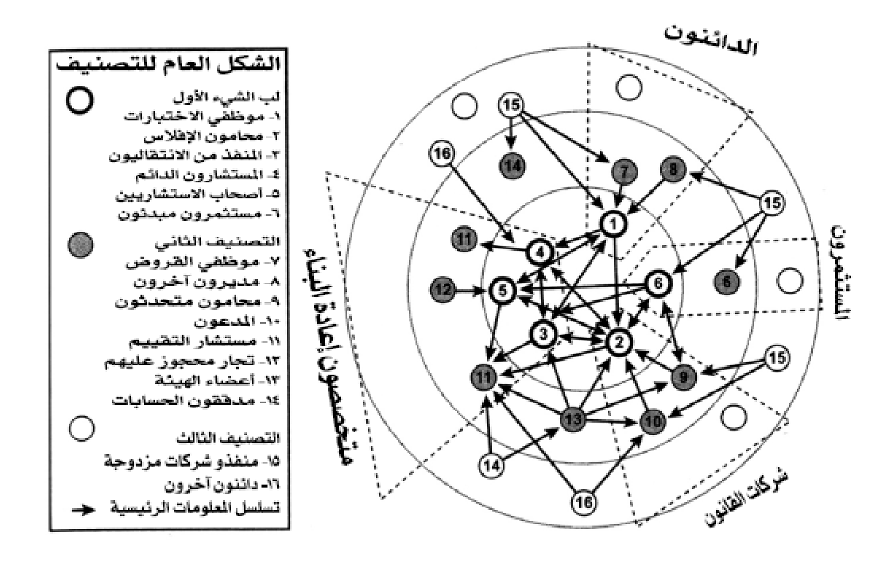
والثالثة: وهى وجود جوانب كثيرة لكل قضية (حالـة) بجوانـب مختلفـة تتطلـب درجات مختلفة من تدعيم المهني.

وتتضمن هذه الجوانب المـدين، البنـوك المقرضـة، الـدائنيين ، المشـاركين العـامين، مشاركي الأرباح، والمستثمرون، ويحتاج كل جانب إلى ناصحين قـانونيين ومـاليين. فكـلا منهم لديه أهداف مختلفة وآفاق تخطيط.

يؤدي الكثير إلي فقد المال. وبطريقة غير متكـررة، كالأحـداث الرئيسـية، السريـة، إنكار الإدارة المشتركة، الكثير من اللاعبين ممن يلهون بعجلة الإنتاج _هذه تعتبر بيئـة مليئة بالقيل والقال ، إنها توفر أرضية غنية لبناء الشـبكات. ويوضـح الملحـق (2-11) شكل مثل هذه الشبكة. وأول شيء يواجهك هو صعوبتها، ولكن يوجـد هنـاك سـبب جيد لمثل هذه الصعوبة ويوجد بنـاء بـداخلها، انظـر أولاً إلى الـدوائر الكبـيرة الـثلاث

التى توجد في التخطيط، والتي توضح فقط الشبكة الأساسية؛ فإنها تتكون من هـؤلاء الذين يكسبون عيشهم من الشركات المتعثرة ، يوجد هناك متخصصين من خارج العمل على مستوى المقرضين الرئيسيين، والكثير منهم يوجدون بطريقة شائعة في البنوك، ويوجد مفوضين بالإفلاس، ويوجد متخصصون لإعادة البناء الذين يتضمنون منفذين داخليين (يتم تسميتهم أيضًا بمتخصصي التحول) وناصحي الدائنين، وبعض الناس يقوم بعمل مثل هذه الوظائف على أساس الحالة فالبعض يؤدي واحدة أو الأخريات. وغالبًا ما تعرض شركات إعادة البناء العديد من مثل هذه الخدمات، ويتنافس البنكيون في هذا الموقع -أيضًا- ويمكن توضيحهم في نفس الشكل شبه المنحرف.

شكل 11-2 شبكة المحول لشركة محجوزة ومعروضة للبيع بأدنى سعر في السوق



دخول هذه المنطقة من اليمين (في سهم الكتلة) عبارة عن خليط من المستثمرين الآخـرين بمـا في ذلـك مسـتثمري القسـط الخـاص، مـديري الاعـتماد المـالي الـوافر والرأسماليين، هذه المجموعة كانت لا تمثل عامل رئيسي في سـوق الشركـة المتعـثرة في التسعينيات، وتدخل فقط الآن في أساس الشبكة وما يغيـب عـن أسـاس الشـبكة هـو الإداريين في الشركات التـى يوجـد لـديها مشـكلات. فـالإداريون في الشركـات السـلمية لايرون سببًا لمصاحبة الشركـات المتخصصـة في الفـل. وهـؤلاء الموجـودين في الشركـات المنزعجة غالبًا ما يكونوا رافضين. وعندما أجبرت إدارية للاعتراف بأنـه يوجـد مخـاطرة فشل فإنه يوجد لديه شبكة من المتخصصين للتحول إليها، لا يوجد لديها سبب لمعرفة هؤلاء الناس من قبل. وباختصار فهؤلاء الأعضاء في أساس الشبكة الذين تـم تـأجيرهم بواسطة مثل هؤلاء الإداريين لم يكن لهم أي اتصال بالعملاء العميل المرتقب يـن فقـد احتاجوا إلى وسطاء، روابط بلغة تحليل الشبكة، للحصول على مثل هذا الاتصال.

والآن انظر إلى الشكل بأكمله المعبر عن شبكة إشارات الشركـة المتعـثرة . وتتكـون الشـبكة الثانويـة بصـفة عامـة مـن روابـط وأشـخاص أثريـاء يعملـون مـع الشركـات الصحيحة، ولكن أحيانًا لديهم عمـلاء أو أي عمـل آخـر يتسـبب بـالوقوع في مشـكلة. ولاحظ بأن أعضاء أساس الشبكة المختلفين يميلون إلى الحصول على أنواع مختلفة مـن الروابط. وقد تشبع ضباط العمل بالبنوك بضباط القروض، المسلفين على أساس الميزة، وأجزاء أخرى. وقد تشبع مفوضو الإفلاس بالمفوضين المتحدين، المحاسبين، المسـتثمرين المحبطين. ويتنوع المطعمون لمتخصصي إعادة البنـاء بطريقـة كبـيرة. فمـديرو التحـول قد تشبعوا بضباط العمـل في البنـوك ومفـوضي الإفـلاس، وحـديثًا بفـاحص الحسـابات الذي لم يعد قادرًا على إرسال إعادة بناء العمل للمتخصصين. ويـتم إرسـال متخصـصي إعـادة البنـاء للـدائن بواسـطة المسـتثمرين المنكـوبين ومفـوضي الإفـلاس. فإنهـا تعـبر عن الحصول على معلومات ووسطاء أعـمال مـن كـل الـروابط الآخـرين حيـث يقـوم أعضاء الشبكة الأساسيين باستخدام الشبكة معهم. وتعتبر خدمـة الكثـير مـن اللاعبـين

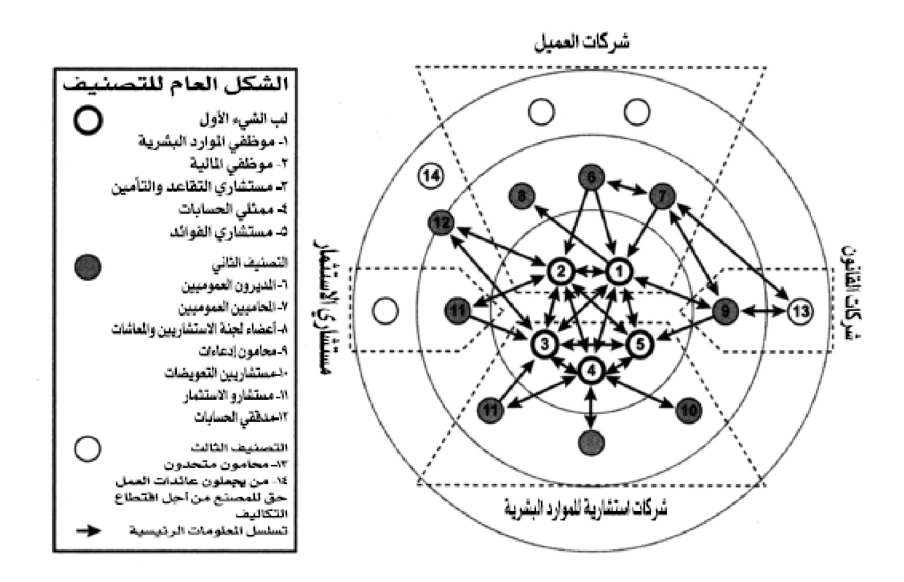
هي مستشاري التقييم الذين يقومون بتحديد قيمة المميزات التي يتم الحصول عليها من الشركة المتعثرة . وكما يوضح الشكل فإن الإداريين في الشركات المنزعجة يكونوا خارجيين عن هذه الشبكة. (فإنهم المركز في كل قضية حالة بالطبع، ولكنهم خارجين عن العمل المشير). وفي مثل هذه البيئة حيث يعتمد فيها النجاح على الحصول على معلومات مبكرة واستخدام الشبكات المشار إليها تعد مفتاحًا للنجاح واللاعبين المقيمين بعلاقات طويلة مقامة وتحديد للسجل خاص بالعمل الجيد يمتلك ميزة كبيرة. وبمعنى آخر فإنهم طرق قوس القوة. ففي كل من المهن العاملة في المجال فيوجد القليل من نجوم اللاعبين الذين يحصلون على أحسن منظر في الحالات الكبيرة والأكثر جذبًا، هؤلاء اللاعبين النجوم يعملون في عصب واسعة ومتغيرة.

يجب أن يعمل المبتدئ بجد لكي يحصل على مكان لنفسه. يمكن فعل ذلك عن طريق القيام بعمل ممتاز قائم على الحالات وبناء العلاقات مع اللاعبين الأساسيين في الشركات الأخرى في العملية. يجب أن يستغل الفرصة في مساعدة أعضاء الشبكة الآخرين على سبيل المثال، فورًا بعد قرض عميل الفلاس ولكن قبل معرفة إخبار ترتيب الملفات على الملأ فإن متخصص إعادة بناء يستطيع بطريقة أخلاقية أن يشارك مثل هذه المعلومات العامة الموجودة مع أشخاص قليلين سوف يستفيدون من هذه المعرفة. يستطيع بناء العلاقات مع الاثنين الآخرين. يستطيع العمل في الحالات التي يوجد فيها هؤلاء ويبدون بعلاقات أقوى، ولكنها سوف تأخذ الوقت قبل الإدارة مع الكلاب الكبيرة، ويوضح الشكل واحد من الجوانب الواضحة للملائمة في مثل تلك البيئة: فيحتاج اللاعبون الأساسيون عمل العلاقات مع الروابط لتوصيلهم بالإداريين في الشركات المتعثرة وتوصيلهم أيضًا للمستثمرين الذين يوجد لديهم مشكلات في الاستثمار. وفى حين العمل على حالة قضية) فقد أثر متخصص إعادة بناء شاب أعرفه في مستثمر. وقد بدأ المستثمر إرساله إلى فرص أخرى. وكالناصح الأول لمثل هذه الشركات فقد كان قادرًا على أن يوصي المتخصصين الآخرين مثل مفوضي الإفلاس ومستشاري التقييم، والكثير من الإشارات قد بدأت في العودة إليه من الأشخاص

الذين قام بمساعدتهم. وقد وفر هذا الرابط الوحيد نقطة البدء لنجاح الشاب الصغير في الشبكة. وأنه لمن المشكوك فيه أن شكل ثنائي الأبعاد يستطيع تصوير التعقيد الحقيقي لمثل هذه الشبكة المتحركة (المتغيرة) وفي الحقيقة فإن وفرة الاتصالات تعد أكثر تعقيدًا عمًّا يصوره الشكل. ولكن الشكل يعطي بالفعل إحساس ببناء الشبكة.

- يتم التركيز على العملاء في شبكة نصح المنافع والمعاش قم بمقارنة الشبكة السابقة بشبكة النصح الخاصة بالمنافع والمعاش والتي يتم عرضها في الشكل رقم (3-11). وتعمل هذه الشبكة في السوق تحت ظروف مختلفة، ولذلك فإن الشبكة مختلفة أيضًا.

شكل 3-11 : شبكة مستشاري الفوائد والمعاشات



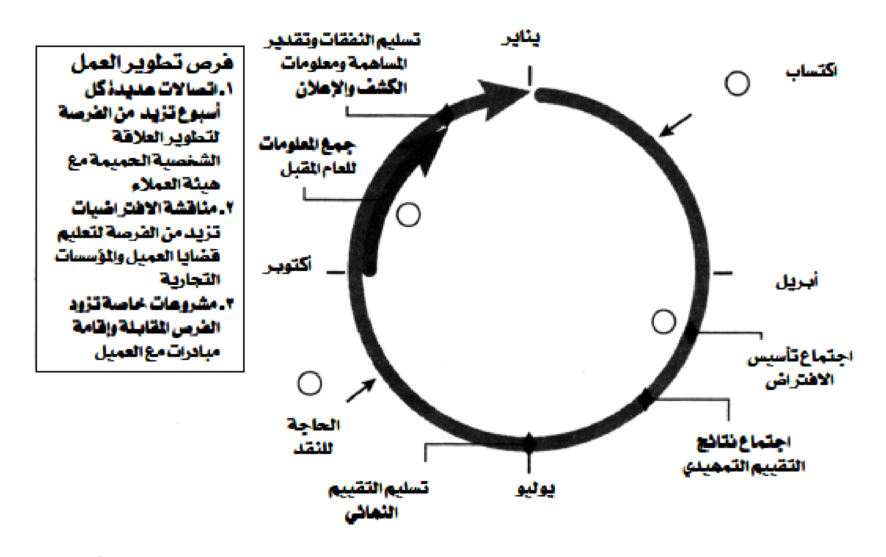
ودائمًا ما تحتاج شركات العميل إلى نصيحة المنافع والمعاش ولا يوجد سر عنها، وعلى النقيض فإن التعاونيات توظف إداريين المنافع والمعاش بالوقت الكامل للتعامل مع مثل هذه القضايا. وتمتلك المعاشات والمنافع مصدر بشري، مالي، قانوني وتطبيقات عمل عامة، ولذلك فإن الأشخاص الآخرين من أقسام عديدة مختلفة يشاركوا في هذه القضايا من وقت لآخر، وعلى النقيض من عالم الشركة المتعثرة المشار إليها فإن العملاء يمثلوا نقطة التركيز في هذه الشبكة.

ويجب أن يقضي إداريون المنافع والمعاش وقت طويل مع مستشاريهم المهنيين، هؤلاء المستشارين يأتون عامة من شركات مصادر الاستشارة البشرية. والأوائل من بينهم هم المستشارون المتقاعدون. الذين عادة ما يمثلوا إحصائيون ومستشارو المنافع أيضًا في بعض الأحيان إحصائيين، وفى حالات عديدة ولكن ذلك لا يعني جميع الحالات فإن شركات الاستشارة تقوم أيضًا بتوقيع حساب ممثل منفصل لعملائها. ويوجد لدى المستشارين -بصفة خاصة - معرفة فنية عميقة.

ويوجد هناك دورات سنوية للنشاط مثل احتياجات الفترات للخدمات كنتيجة تشريعات العمل الجديدة، أفكار عن كيفية توفير خدمات أفضل، الحاجة لتخفيض نفقات البرنامج أو حدث مشترك مثل التملك أو التعطل. وتوفر الدورة السنوية للانشطة بالنسبة للمستشار اللازم فرص منتظمة للمقابلة مع فريق العميل ومعرفة احتياجاتهم وتطوير علاقات قوية. انظر الملحق رقم (4-11). وتدعم الدورات الذكية العمل الناجح للمعاش الاساسى والبحث وبيع مشاريع خاصة.وفى خلال سنوات من العمل فقد عرفوا الكثير من التفاصيل عن برامج المنافع والمعاش الخاصة بالعميل ،اشياء لايعرفها العملاء بانفسهم.

شكل 4-11 : ميزة التأمين الإجباري

يفترض العميل خطة سنوية = سنة التقويم



وتوفر هذه البيئة علاقة حميمية بين العميل و المستشار.ومـن المحتمـل أن تقـوم مؤسسة العميل باستخدام نفس المستشارين لسـنوات. وكنتيجـة لـذلك فـإن انقـلاب الحسابات يعد امر مميـز متكـرر ويـتم التنـافس بشـدة بواسـطة شركـات ال اتـش ار للاستشارة عنـدما يحـدث ذلـك. وايضـا فـإن انقـلاب الحسـاب المنخفض تنـتج حـافز لشركات اتش ار لبيع خدمات اضافية على حساباتها المخلصـة. وكـما يـتم توضـيحه في الملحق رقم (3-11) فإن الشبكة الاساسية تتكون من نـوعين مـن النـاس عـلى جانـب العميل: الاول:فيوجد ضباط المصدر البشرى بدأ من اداريين المنـافع والمعـاش ووصـولا إلى رئيس القسم.

وبالكاد فإن الضباط الماليين لهم اهمية قليلة (اقل) حيث يجب عليهم اسـتخدام

المعلومات التى تم توفيرها بواسطة المستشارين في التخطيط المالى والاخبار. وفى بعض الشركات فإن فريق المصدر البشرى لديه تأثير اكبر على العلاقة مع المحاسبين ولكن في شركات اخرى فإن الاشخاص الماليين لديهم تأثير اكبر. ويعمل الاعضاء الاساسيين للشبكة في شركات الاستشارة بجد لتدعيم علاقات عميقة مع كلتا المجموعتين وخاصة مع المجموعة المسيطرة. ومن الممكن انهاء خطأ في مثل هذه المنطقة.

وبعد ذلك فإن أعضاء الشبكة الثانويين يتضمنوا شخصية متخصصة في شركات إتش أر للاستشارة. ويقوم الأعضاء الأساسيون بإحضار هؤلاء الناس إلى عملائهم لكى يجعل للعميل قيمة أكثر ومن أجل بيع خدمات إضافية. (فكثير من هؤلاء الناس يتواجدون في مراكز الربح الخاصة بهم ويجب أيضا أن يقوموا بتفعيل العمل. ومثل ذلك فإنهم اعضاء أساسيين لأنفسهم شبكات مختلفة إلى حد ما).

وتتكون الشبكات الفرعية في مؤسسات العميل من الأشخاص الذين لديهم احتياجات تتعلق بالفترات من أجل معلومات المنافع والمعاش والذين يقومون بعمل طلبات ل اتش ار والضباط الماليين من أجل التغيرات في المعاشات والمنافع.

ومن الملاحظ بشدة أن ذلك يتضمن المديرين العام ،اعضاء لجنة الاستثمار ، والمستشارين العام. ومن الممكن أن يساعد الوصول إلى هؤلاء الاشخاص الاستشاريين في توقع الحاجات الخاصة ب اتش ار والضباط الماليين الذين يعملون معهم بدرجة أكثر قربا. وأحيانا تساعد مصادر المعلومات الخارجية بنفس الطريقة. وهم يتضمنوا وكلاء تفويض العمل (وخاصة هؤلاء المتخصصين في خضوع اريزا) ، فاحصين الحسابات ،ناصحى الاستثمار.

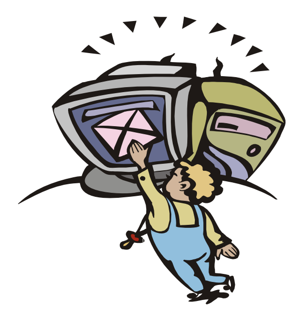
وفى هذه الشبكة أنها ليست مصادر الاشارة ولكن أيضًا العملاء الذين لديهم علاقات محصنة. والتدخل في ذلك يعد صعبًا. ويوجد هناك طريقة واحدة بالنسبة لمستشار المنافع والمعاش وهي توريث العميل من زميل تقاعد وأنها لعملية بطيئة. والا فالنجاح يعتمد على المقابلة والجلوس أمام عملاء مرتقبين وأن تكون أكثر ملائمة من

منافسك. وغالبًا ما تعني اللياقة (الملائمة احضار العميل معلومات أفضل ومحددة أكثر بالوقت.

فعلى سبيل المثال فإن ثروة 500 من التعاون قد كانت تمثل العميل من واحدة من شركات اتش أر للاستشارة لعقود. ويتم حماية المستشارين بواسطة الضباط الماليين الذين دائما يتحكمون في تأجير ناصحوا المنافع والفندق.

وقد لاحظ مطور حساب في شركة استشارة منافسة اتش أر بأن التعاون قد أجر عدد من ضباط الاتش أر ذوي القوة. وبزيارتهم فقد علم أنهم لديهم تفويض لعمل تغيرات رئيسية في الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع برامج المعاشات والمنافع. وبالشعور بتغير في قوة العلاقات في الحساب فقد أصلح فريق اتش أر وأعطاهم امكانية الوصول لشركته بالتفكير في القادة في مجالات عديدة. وعندما انتهى عقد الشركة للمحاسبين الموجودين فلقد أثر فريق اتش أر بشدة والذي كان من المفترض تأجيره واحلال مكان اللازمين في شركة الاستشارة الثانية.

وفي الأسواق التي تتصف بالعلاقات طويلة المدى بين العميل والمهني، فإن تتبع الإداريين المهاجرين حيث يصبحوا موظفين جدد يعد مصدرًا للعمل الجديد. وقد علق رئيس مكتب في شركة اتش أر كبيرة للاستشارة بأنه يستطيع انساب كل عميل جديد لشركته وقد فاز به في السنة الماضية بالنسبة للإداريين المهاجرين. وفي مثل هذه البيئة فإن تثبيت (تدعيم) العلاقات مع النجوم الصاعدة من الممكن أن يسلم دفعة كبيرة.

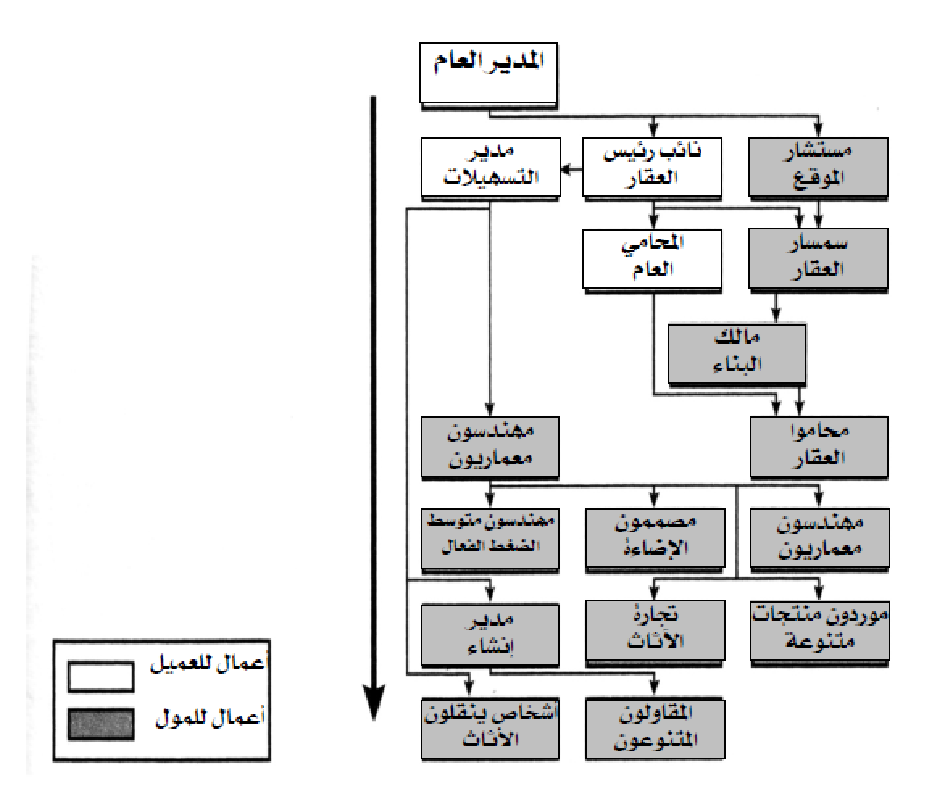


من يسبق يصل إلى حسابات العميل في شبكة تحرك المكتب.

عندما يريد مستأجر تأجير مكتب جديد، فإنها تحرك حدثًا يشبع عشرات الشركات متضمنة السماسرة أصحاب الملكية الحقيقية، مطورين ورؤساء المبني، وكلاء

التفويض الحقيقـين، المعماريـين الـداخليين، المهندسـين الفنيـين و(الكهربـائين)، تجـار الأثاث، المتحركين، مديري البناء، بـائعي أدوات الإتصـال عـبر التليفزيـون، الرسـامين وآخرين. وبوجود العديد من اللاعبين اللازمين للإفادة فإن السوق الذي نما حول تـأجير مكان جديد يتم إستخدام الشبكة فيه بطريقة عالية. (وبالطبع يمكن قول نفس الشئ عن المتعلق ولكن بناءً جديدًا). وفي مثل هذه الحالة فإن من القيم عمل تنـاقض بـين انسياب الأحداث بواسطة إسـتخدام انسـياب المعلومـات عـبر الشـبكة. فيعتـبر تـدفق الأحداث (كـما يوضـح في الملحـق) الشـكل رقـم (5-11) مخطـط إلى حـد مـا ويخلـق سلسلة طعام.

شكل 5-11 : خط حركة المكتب



وتقرر مديرة عامة للمستأجر بأنها تحتاج لمكان جديد بسبب انتهاء مدة الايجار. نمو يفوق المكان الموجود، الحاجة إلى مكتب جديد للفرع أو أي سبب أخر. واذا تم التأمل في تحرك مسافة طويلة فمن الممكن أن تستعين بمستشار موقع الذي يتخصص في تحليل عمل الأسواق، معدلات استبقاء صاحب العمل في حالة التحرك وعوامل جغرافية أخرى. وأكثر انطباقًا فقد سألت مدير ملكيتها الحقيقي لكي يجد مكان جديد. وقد قام المدير بتأجير سمسار لعمل ذلك الذي بعد ذلك اتصل بأصحاب البناء والمديرين لتأكيد ما هو متاح بالفعل وبمجرد اختيار قائمة من المباني فيتم تأجير معماري داخلي لتأكيد متطلبات المستأجر والقيام بعملياتها داخل المكان الجديد لاعطاء المستأجر احساس كيفية ملائمة المؤسسة لكل شخص موجود فيها. تم اختيار المبني والوكلاء المفوضون للمستأجر وصاحب المبني يقوموا بتجهيز الايجار.

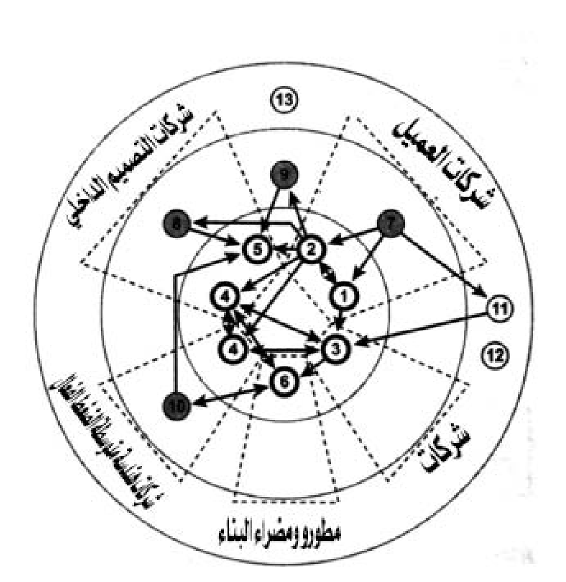
ومنذ ذلك الوقت فيتم طلب تقديم الاقتراحات من المعماريين الداخليين من أجل تصميم لياقة المبني المختار فانها تقوم بتصميم الداخليات، يتطلب منها انهاء معين، تغطية، وأثاث.

وحالاً يتم تأجير مدير بناء لبناء المكان وهو بالدور يؤجر مؤسسين فرعيين متنوعين. وفي النهاية فإن المحرك يحافظ على نقل المستأجر. انها إلى حد ما عملية مستقيمة.

ولكن تدفقات الاتصالات (كما موضح بالشكل (6-11) لا تحدث. تعد المنافسة ضاغطة (متوترة) من أجل المشاركة في العرض. فعادة ما يوجد عشرات السماسرة، المفوضين، أصحاب الملك، المعماريين، المهندسين، مديري البناء، تجار الأثاث والمحركين الذين يريدون العمل. واحد فقط من كل فئة سوف يحصل على الفرصة مع استثناء المفوضين حيث سيوجد اثنان: واحد يمثل المستأجر والأخير يمثل صاحب الملك. وعندما تصبح خطط المستأجر عامة فكل هذه الشركات المتنافسة من المحتمل

أن تجمع أصحاب الحالة الحقيقين ومـديري التسـهيلات وحتـى المـدير العـام جميعًـا يبحثون إلى عمل دفعة عن خدماتهم. من الممكـن أن يكـون ذلـك مزعجًـا للغايـة إلى درجة أن المستأجر ما ينعزل عنهم رافضًا الكلام مع أي منهم باستثناء عمليـة مؤسسـة بطريقة فعالة تميل إلى حساب التكرار، الكمية، نـوع المعلومـات الآتيـة مـن شركـات البيع. وتحاول كل شركة ـ بالطبع ـ تجنب الطعن في مثل هذه العملية المحدودة؛ ومن هنا جاءت الشبكة.

شكل 6-11 : شبكة تحريك المكتب





ويوجد هناك طريقتان لهزم النظام. واحدة وهي أن تحصل على تحذير مبكر من التحرك ولذلك يمكنك التحدث مع المستأجرين قبل أن يقيموا حائط الانعزال. والثانية هي أن يكون لديك علاقة حميمة مع المدير أو أفضل مع المدير العام لدرجة أن تحصل على معاملة خاصة. والشئ الأفضل فيما بعد هي امتلاك علاقة مع شخص لدية واحدة من تلك المميزات ويرغب في استخدام علاقتها لمساعدتك. وأيضًا اللاعبين ذوي المكانة المرتفعة في شبكة الطعام من الممكن أن يؤثروا على من يتم ايجاره من بين الشركات انخفاضًا في السلسة. فأنت تريد مساعدتهم. هذه الأشياء هي ما يقدمها عامل الشبكة لك.

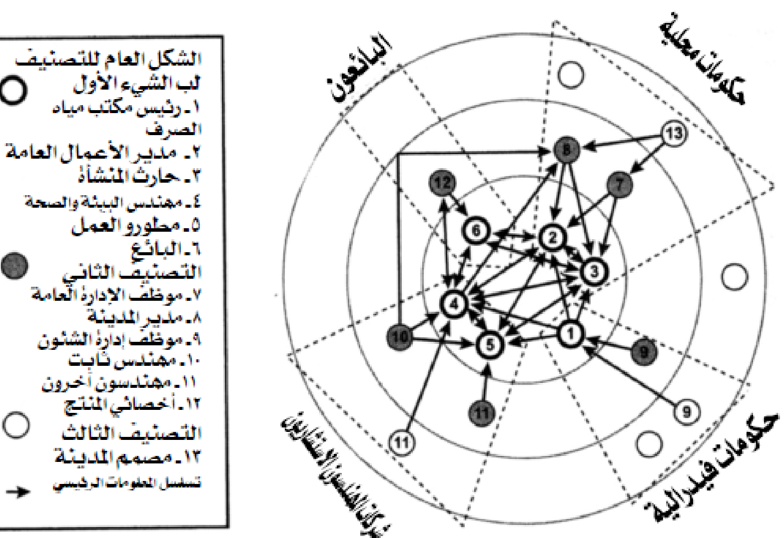
ويتم تطوير عملاء الشبكة من خلال محتوى المشروعات الجارية، في دورة الجولف، في أحداث الخير (العطاء)، في اجتماعات خلال شبكاتهم فاللاعبين المختلفين يبحثون عن أنواع مختلفة من المعلومات لكي تعطيهم ميزة. فمن المحتمل أن يفضل المستأجر معماري أو ثنين على سبيل المثال. والمهندس الذي يعرف ذلك فيكون له وضع أفضل للحصول على الفرق الصحيحة عن المهندس الذي لا يعرف.

ويبحث اللاعبون الأذكياء بعد ذلك عن تطوير العلاقات مع المستأجرين ومع أخرون ذوي مكانة عالية في سلسلة الطعام أفضل منهم. ويعتبر عرض المساعدة في شكل معلومات عن اهتمامات العميل، احتياجاته، تفضيلات طريقة لعمل ذلك. ويعتبر التدخل بالنيابة عن شخص أخر طريقة فعلي سبيل المثال فقد كان هناك معماري يتتبع مشروع مكتب كبير مع مؤسسة مالية كبيرة. وقد شك رئيس الشركة بأن المدير الحقيقي للحالة في الشركة سوف يتصرف ضد شركته ذلك لأن المعماري قد فحص رئيسه إلى مديره وذلك للحصول على مشروع مبكر. وقد كان مدير بناء الذي عمل سابقًا في شركة مالية ويعرف مدير الحالة الحقيقي قادرًا على تأكيد أن ذلك كان صحيحًا وسعي إلى الوفاق. وقد فاز المعماري بالمشروع واستطاع مدير البناء أن يخطط للفوز في المستقبل بمشاريع أخرى لصالح شركته.

وتعتبر هندسة الاستشارة المدنية والبيئية صناعة عالية الجـودة باسـتخدام لاعبـين صغيري ومتوسطي الحجم ويتنافسون بشدة من أجل البلدية والمشاريع الأخرى فكثير منها لابد أن تمر خلال عملية مزاد عام ومحدد.

مثل كثير مـن خمسـة وعشرون شركـة مـن الممكـن أن تسـتجيب لطلـب المدينـة لتقديم اقتراحات للمشروع. انظر الشكل (7-11) ولكـن كثـير مـن العمـل الروتينـي لا يخضع للمنافسة المنظمة.حيث يعين كل قسم للأعمال العامة في المدينة شرقة خارجية للمساعدة في عمليات اليوم والأخر الخاصة بتعامل المياة والتوزيع وتجميع الاسراف في الماء، المعاملة، والصرف.

شكل 7-11 شبكة مياه الصرف المحلية



ولذلك فإن جميع ذلك يسير تحت موافقة رسمية للخدمات وفي بعض الحالات تكف عن العلاقة غير رسمية وتقليدية. وفي حالة أخرى عمل اليوم باليوم يوفر للمهندسين اللازمين فرص كثيرة للتعرف على أعضاء من مكتب الأعمال العامة، المسئولين المنتخبين، وأخرين من قادة المجتمع الرئيسين. بانجاز العمل فيحصلوا على معرفة مفصلة عن عمليات المجتمع ، غالبا اعطائهم تحذير مقدما عن الحاجات الاضافية ومساعدتهم بانتظام لتتبع المشاريع التى لم يتم تغطيتها في اتفاق خدمتهم. ويميل كل هذا إلى أن يكون علاقات طويلة المدى وفى بعض الحالات تستمر إلى عشرين سنة أو أكثر وعلى الاقل تستمر أكثر من خمس سنوات. وتجد الشركات المتنافسة انه من الصعب عدم تحديد اللازم ولكنها تحدث. فهذه بيئة سياسية ومن الممكن أن تتعرض شركات المهندسين اللازمين إلى الدخول في الجانب الخطأ للنقاش السياسي. ومن الممكن أن يحدث ذلك.على سبيل المثال اذا قام المشرعون بتهديد المدينة بمعاملة عنيفة قاسية. وهذا يتسبب في مشروع خاص خارج اتفاق العقد اللازم. وبهذا في المخالفة التى يحدث على مراقبة اللازم من الممكن أيضا.أن توفر سببا لاستخدام شركة أخرى لمخاطبتها وبصفة خاصة اذا كانت مثل تلك المخالفة متكررة وتجذب إليها انتباه دقيق من مشرعو الدولة واذا كانت الشركة الأخرى تتحرك بسرعة.والشركة التى تتصرف بحكمة في توضيح المخالفة من الممكن أن تساعد المجتمع على تجنبه أو تحدد غرامات كبيرة. وبالقيام بذلك فأحيانا تستطيع أن تضع نفسها لتحل محل الملتزم عندما ينتهى عقد الملتزم.وفى نفس الوقت فإن الملتزم يتعرض لمخاطرة كونه ملوما ، صح او خطأ بالنسبة للمشكلة. ومن الممكن أن يختار مجلس المعارضة السياسي في المدينة تصنيف الملتزمين كحيوانات أليفة للادارة الحالية. وفى مثل هذه الحالات فغالبا سوف تبحث الادارة عن تخليص (أبعاد) نفسها عن أصدقاء وقت واحد ولذلك وضع علاقة الملتزم في خطورة.والحصول على العملية من خلال مخاطبة المخالفة يعتبر حينئذ ضرورى بشدة بالنسبة لكلاهما في حقها كعمل هام وكمرتبة لاقتحام حساب جديد. ويعطى التحذير المبكر لحدث دولة وشيك ضد

المجتمع فرصة للشركة لتجميع الذكاء وتضع نفسها للفوز بعقد الاستشارة الهندسية الناتج. فيستطيع المهندس المدنى أو الصحى أو مطور عمل شركته الحصول على تحذير مبكر لقضية مخالفة من مصادر عديدة بالاضافة إلى اتصالاته في قسم الاعمال العامة للمدينة. واذا كان لديه علاقة حميمية مع شخصية في مكتب الدولة لاسراف الماء ، فواحد منهم من الممكن أن يوفر مصدرا للمعلومات. ومن الممكن أيضا أن تأتى كلمة من مدير المدينة أو عضو في مجلس المدينة مهتم بمساعدته في الحصول على العمل. ويمكن ايضا لبائعي أدوات معاملة كساحة المجارير والبلاليع للمدينة التى تستخدمها المدينة معرفة معلومات القيمة.

والمخالفة ليست الحدث الوحيد الذى يضع الملتزم في مخاطره. ولكن أحداث أخرى تتضمن عدم موافقة على الوثيقة ، التقديم المشوه للهيئة الذى يعرض مشروع الادارة الاليفة للمجازفة ، أو وصول رئيس جديد لقسم الاعمال العامة. وفى جميع هذه الحالات من الممكن أن تسئ العلاقات الطويلة. بين المهندسين وقسم الاعمال العامة بطريقة سريعة وبعد ذلك فإن المنافس الذى على علاقات طيبة مع اللاعبين الرئيسيين في المجتمع لديه فرصة جيدة لاحلال مكان مزود الخدمة التقليدى.وعمل الشبكة في مثل هذه البيئة يكون ضاغط. فعلى مستوى المنطقة فكل لشركة لديها عملائها المؤسسين ذوى العلاقات الطويلة. وعند العمل بجد لتدعيم هذه العلاقات فإن الشركات أيضا تقوم بمقابلة شخصية وكالة الدولة بانتظام.

المهندسين الآخرين، مزودي المعدات، مديري المدينة، المخططين، أصحاب الأعمال العماة، المسئولين المنتخبين وأى شخص أخر يستطيع اعطائهم فرصة للايقاع بين المنافس وأحد عملائه. ويتقابلون في أحداث المؤسسة التجارية، التجمعات الاجتماعية، الغداءات وأى مكان أخر بتجمع نية أي من هؤلاء السابق ذكرهم.

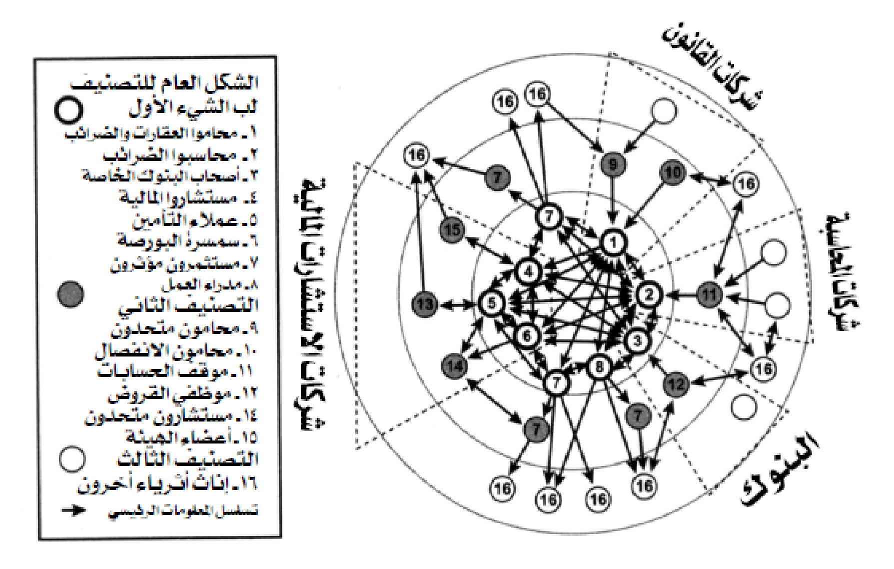
وينطبق قوس القوة على مثل تلك الشبكة أيضًا. ويوجد لدي المهندس الذي لديه روابط طويلة مع كثير من اللاعبين ميزة واضحة. ولكن يستطيع قادم جديد مجتهد أن

يصل الي القوس في سنوات قليلة بالعمل الجاد في تطوير الاتصالات والمساعدة لهم.

- تمتلئ شبكة النصح العالية المستحقة بفئات كثيرة من المهنيين. تساعد الشركة الفعالة بمهنييها ومزودي الخدمة الآخرين الناس الأغنياء للتعامل مع الضغوط القانونية، المالية، والادارية التي تنتج عن الثروة. فهم يخدمون المال القديم، المال الجديد، الاستمتاع وأى مال شهير أخر واى شخص أخر لديه ثروة كبيرة كانت أو صغيرة.

ويتضمن الأعضاء الأساسيون كما موضح بالشكل (8-11) الضريبة، الملكية، مفوضي الثقة، مستشاري الضريبة، عمال البناء الخاصيين، سماسرة المخازن، عملاء التأمين والآخرين من ناصحي الاستثمار. وأيضا فاللعب في هذا المكان يعد من وظائف مديري العمل ذوي الشهرة والمديرين الآخرين المعينين بواسطة الأغنياء للتعامل مع شئونهم. وجميع هؤلاء الأشخاص يتتبعون المال يعيشون حياة جيدة بجماعة وتدعيم ثروة عملائهم. وأيضًا من النشطيين في الشبكة بعض الأغنياء أنفسهم الذين يحيون ارسال أصدقائهم الأغنياء إلى مزودي خدمة جيدين.

شكل 8-11 شبكة المحول عالية القيمة



وسوف يجد الداخل الجديد الي السوق صعوبة في اقتحام العلاقات المقامة. واى شخص قد كان غنيًا لمدة فالطبع يكون لديه محامي، محاسب، بنكي، ناصحي استثمار. ويوجد لدي أعضاء الشركة الأساسيين علاقات مؤسسة. فكل ضريبة مؤسسة ووكيل مفوض للملكية لديه علاقاتها المفضلة مع محاسبين الضرائب، البنكيين الخاصين، والآخرين من أعضاء المجموعة الأساسين.

فانها تقوم بعمل الاشارات التي تمتلكها لهؤلاء الأشخاص وأيضًا من غير المحتمل أن ترسل عميل إلى قادم جديد في العمل. ويكون ذلك صحيحًا بصفة خاصة اذا كان لدي القادم الجديد عملاء قليلين لكي يرسلهم كعائد. ولذلك فانها مع محاسب الضريبة القائمة، البنكي الخاص القائم، سمسار التأمين القائم، الناصح المالي القائم، مدير العمل القائمة.

وتتغير هذه العلاقات تدريجيًا بمرور الوقت حيث يتقاعد الأشخاص وتتغير الوظائف ويحدث ايقاعات بينهم أو بتغير بيئة العمل. فعلى سبيل المثال اعتاد المحاسبون ووكلاء التأمين على أن يرسلوا عمل لبعضهم البعض في مثل هذه الشبكات. وهذا ليس صحيحا بالكامل اليوم لأن كثير من شركات المحاسبة الآن تبيع التأمين لنفسها.

وكلا من الأعضاء الأساسين أيضا لديهم نظام مغذي يعطي لها اتصال خاص بالعملاء. ويتم اشباع تفويض الأخرين في شركتها. ويتم اشباع محاسبي الضريبة بواسطة فاحص الحساب (عن طريق هذه العلامة المشيرة التي تغيرت بواسطة القانون العربي أو كسلي في بعض الحالات، المستشارين، والمشاركين الآخرين في الشركة. ويتم اشباع البنكي الخاص باستخدام ضباط قروض مشتركة. هذه الأشارات غالبا ما تملك علاقات حميمة مع العملاء عن الأعضاء الأساسيون للشبكات.

ويعتبر قوس القوة فعالا بوضوح في هذه الشبكة مع لاعبين قليلين في كل مجال يحصلون على نصيب الأسد في العمل في كل سوق جغرافي أو خاص بواسطة ارسال

عمل بعضهم البعض. ويجب أن يكون القادم الجديد ـ الذي يفتقر إلى ميزة الوقت في الشبكة ـ أكثر لياقة (مناسبة) وفي هذا السوق فهذا يعني العمل بجد لبناء علاقات ارسال ولكن أي هجوم مباشر على العلاقات القائمة من المحتمل ألا يكون مؤثرًا.

ويوجد لدي القادم الجديد للشبكة خيارات عديدة. خيار واحد وهو عدم توسط عضو أساسي بتأسيس علاقة مباشرة مع المصدر الرئيسي. ولذلك فإن محاسب الضرائب الصغيرة من الممكن أن يؤسس علاقة مباشرة مع ضابط قرض متحد يعرف محاسبين ضريبة قليلة ولديه سلطة ارسال العميل الذي لديه عمل محاسبة إلى محاسب الضرائب في نفس الوقت الذي يرسل فيه العميل الي البنكي الخاص من أجل النصيحة المالية. ويخاطر محاسب الضرائب بالتدخل في عمل البنكي الخاص بفعل ذلك أخذًا منه فرصة عمل ارسال يحتاجه لتدعيم شبكته.

واذا كانت حكيمة فانها سوف تترك طريقها لعمل عمل جيد وتدعيم علاقات البنكي مع العميل حاصلة على ثقته بل وربما على وظيفة في شبكته بمرور الوقت. واحتمالية أخرى وهي الذهاب وراء سوق لا يستحق. ويحدث ذلك عادة ولكن ليس دائما ويعني ثروة جديدة؛ لأن المال القديم قد تمت خدمته بطريقة جيدة بواسطة مجموعة (كادر) من الناصحيين. والمال الجديد يتضمن الغني المفاجئ فقد بني محاسب تمرين يخدم الراقصين عندما انتشر هذا المجال. وقد قام وكيل مفوض بتطوير الخصوصية مساعدًا الفائزين باليانصيب لحماية ثروتهم التي وجدوها.

ويتضمن المال الجديد أيضًا هؤلاء الذين يمشون في طريق بطئ للثروة ولكن باعتدال. فيستطيع المهنيون الصغيرون تطوير العلاقات مع نظائرهم في العمر في وظائف الدخل المرتفع مثل الاستثمار البنكي، خدمة هؤلاء الناس بطريقة جيدة عندما تكون دخولهم تحت هؤلاء المهتمين للاعبين الموجودين وبعد ذلك تدعيم العلاقات حيث ترتفع دخول العملاء. ويعزف ذلك بالامساك بالنجم المرتفع. أو من المحتمل أن يبحثوا عن خدمة الأعضاء الصغيرين للعائلة الغنية وفي طريقهم لورث

الثروة ولم يصبحوا أغنياء بعد.

ويستطيع المهني أيضًا أن يطور علاقة خاصة مع شخص غني يرغب في استخدام تأثير لارسال أصدقاء يستحقون لشبكة عالية. فقد قام وكيل مفوض بعمل تفويض لعميل غني وقد قام العميل المسرور ـ عضو في جماعة دينية متشددة ـ بارسال العديد من أصدقائه الأغنياء اليه. وأخيرًا أصبح المحامي مهني الاختيار لهذه المجموعة.

وأخيرًا فيستطيع الداخل الجديد تطوير محاولة خاصة التي تسمح لها بالدخول في الشبكات المقامة. وقد حلل مفوض قائم على واشنطن قانون ضريبة جديد مركزا على القضايا الغامضة بالاهتمام بالنسبة لعملاء شبكة الغني المرتفعة كتب مقالات وأعطي خطب على هذه الموضوعات وبدأ في استلام اشارات من مفوضين لديهم معرفة قليلة عبر المدينة. وأخرون قاموا بتطوير عضويات في الثروة المعقدة بنقل الاستراتيجيات الي أصحاب عمل قائمين، عقوبة حرة مخطط لها مسبقًا لبيع العمل، القضايا التي تخص المنفذين المشتركين الذين يملكون كميات مخازن كبيرة في شركات تجارتهم العامة، قضايا ادارة المال للرياضين المهنيين وموضوعات أخرى سرية.

أما بالنسبة للداخل الجديد فإن أفضل استراتيجية هي الاستراتيجية التي تغطيها امكانية الوصول لناس شبكة الاستحقاق المرتفعة متجنبة للهجوم المباشر على العلاقات بين اللاعبين القائمين الذين يتواجدون في السوق عاملين معًا لسنوات عديدة. وسوف يؤثر نجاحها في عمل ذلك بشدة على كيفية سرعتها في تطوير ممارستها.

وبينما تقوم بتطوير العملاء الخاصين بها، فانها سوف تقابل المهنيين الآخرين وتخدمهم. وتستطيع من هنا أن تقوم بعمل العروض بين هؤلاء المستشارين تتصرف مثل عامل الشبكة المتقدم التي أصبحت مثله. وسوف يقوي هذا السلوك بطريقة أبعد سمعتها ويجلب لها فرصة اضافية ورفعها على قوس القوة. وغالبا فهذه الطريقة التي يبني بها المهني ممارسته في السوق.

- تتشارك الشبكات المبنية في الأشياء العامة. كما تكون هـذه الشـبكات مختلفـة فيوجد هناك العديد من الأشياء التي تنطبق عليها جميعًا.

أولاً: يوجد هناك ربط بين تعقيد شبكة المهنيـة وبـين نجاحهـا في الفـوز بالعمـل. فالشبكة التي تحتوي فقط على أعضاء أساسيين أو أنواع قليلة فقط من الأعضاء فانهـا شبكة غير فعالة مثل الشبكة التـي يوجـد لـديها أعضـاء كثـيرون مـن أنـواع متنوعـة. فالشبكة الصغيرة والبسيطة تمنعك مـن المعلومـات والعـروض والتـي مـن الممكـن أن تكون شئ رئيسي للفوز بالعمل. ويمكن فقط بناء الشبكات المعقدة على مدار الوقت. والناس الذين يرون ضرورة في العلاقات مع أنواع كثـيرة مـن اللاعبـين مـن الممكـن أن يقوموا ببنائها.

ثانيًا: اذا استطعت عدم توسيط شخص أساس لشبكة وذلك بتطوير العلاقات مـع الناس الذين يقومون بتقديم بالمعلومات والفرص، يمكنك الفوز غالبـا بهـذه الفرصـة. فالمعماري الذي لديه علاقة مع مدير عام بالاضافة إلى العلاقات مع الآخرين ومـديري التسهيلات كل ذلك له ميزة كما يفعل المهندس البيئي أو الصـحي الـذي يتواصـل مـع أعضاء المجلي مثل رئيس الأعمال العامة. وبتوازن كلا العلاقتين مـن الممكـن أن يكـون صعبا وذلك لأن الاتصال قليل المستوي من الممكن أن يسوء علاقتك مع رئيسـه ولكـن اذا استطعت عمل موازنة فسوف تكون شبكتك أكثر فعالية.

تغيير الأشخاص في مؤسسات العميل غالبا ما تزعج الشبكات القائمة وتخلق فرصا للداخلين الجدد. وهذا ينطبق على الشبكات التي تتميز بالعلاقات طويلة المـدى بـين العملاء ومزودي الخدمة المهنيين. ويقوم الأشـخاص الجـدد أيضًـا باحضـار تفويضـات جديدة والتي تستطيع توليد الحاجة لخدمات اضـافية. ولهـذا السـبب فالعديـد مـن صناع المطـر الأذكيـاء الـذين نعـرفهم يقومـون بمراجعـة الاعلانـات التـي تريـد شـيئًا وذلك لمعرفة مؤسسات العميل الهامة وما تعلن عنه للمساعدة. ويوجد هناك محددًا

للياقة عميل الشبكة وهو إلى أي درجة يتبع فيها الاتصالات عندما يغيروا الوظائف.

ويوجد هناك محددًا نهائيًا للياقة وهو قدرة عامل الشبكة على أن يصبح مشهورًا كخبيرة في بعض مناطق القيمة الخاصة بشبكتها. ومن الممكن أن تعطي سمعة للمحاولة في مكان لائق للاعب جديد ميزة زائدة على واحدة قائمة مع العملاء الذين يريدون نصيحة جيدة. وللحصول على معلومات لزيادة لياقتك بهذه الطريقة فلتنظر الفصل الأول والثاني والخامس، والسابع والعشرين.

وقد وجدنا أن المهنيين غالبًا ما يجدوا أنه من المساعد عمل رسم تخطيطي لشبكاتهم. وعندما يقوموا بذلك فانهم يفهمونها بطريقة أفضل وأحيانًا يريدون الفرص التي يفقدوها.

* * *



وبــــالطبع؛ فإنــــك تستخدم الشبكة لكي تقـوم بتوليـد وسـطاء أعـمال. والوسـيط أعـمال يعنـي فرصة للجلوس وجهاً لوجـه مع عميل مرتقب للتحدث مـع عميـل عـن مشـكلة تواجه العميـل أو العميلـة ويمكن أن تستطيع أنت بحل هذه المشـكلة مـن أجـل المـال. وباختصـار فإنها دعـوة لمقابلة مبيعات. ويقضي صناع المطر كثير من الوقت فقط للوصول للمنضدة للحصـول على مثل هذه المحادثات.

ويريد المهنيون الذين يبدءون تطوير العمل عادة لمعرفة كيفية إسراع جيل الوسيط أعمال من شبكاتهم. والحقيقة الصعبة هي أنها تأخـذ وقتـاً. فـإذا كنـت منتبهًا لأعضـاء شبكتك استمع احتياجاتهم والأشـياء غير المرضـية بالنسـبة لهـم، واسـتجيب بالمسـاعدة عندما تستطيع وسوف يتتابع الوسيط أعمالون.

ولأسباب تم شرحها في كتـابي السـابق «إنتـاج صـانعي المطـر» فـإن مسـاعدة اتصالاتك وتوليد وسطاء الأعمال تكون عملية سهلة بتطوير شـبكتك.ولكـن يوجـد

هناك أشياء يمكنك عملها لإسراع إتمام الأشياء،

احضر وسطاء الأعمال إلى السطح.

يمكنك إنتاج وسطاء الأعمال من العملاء أو من مصادر الإشارة، ويتطلب كلا الجمهورين المختلفين تقنيات مختلفة. ودع مصادر الإشارة تعرف بأنك تهتم بإيجاد العملاء الجدد. وإذا لم تقم بذلك فمن الممكن ألا يفكروا في مساعدتك. وإذا ظهروا مهتمين بعمل ذلك فلتجعل المهمة سهلة بالنسبة لهم لمساعدتك وذلك بتزويدهم بوصف للعملاء الذين تعمل معهم. قم بعمل قائمة لبعض المؤشرات التي تحدد الشركة كمرشح صيد لشركاتك.

وتتضمن التقنيات التي يمكنك استخدامها مع العملاء ما يلي:

1) السؤال مباشرة: سوف تقوم بإتلاف ترحيبك للعملاء بطريقة سريعة إذا تمت رؤيتك كشخص يسعي دائمًا نحو مزيد من العمل. ذلك صحيح بطريقة خاصة إذا كنت في منتصف تفويض ولم ير العميل بعد نتائج عملك. إنه من الأفضل أن تنتظر إلى أن يسعد العميل بعملك، إما بسبب العمل الجيد الذي أديته له أو لأي سبب آخر. وفي أي وقت يسعد العميل بك فإن لديك فرصة طلب معروف. وإذا قمت بعمل مساعدات كثيرة لعميل مرتقب ففي اللحظة الصحيحة يمكنك أن تقول «هل قمنا بعمل معاً من قبل؟» وإذا عملت مع عميل لفترة وتقرب من نهاية العام فمن الممكن أن تقول: «نريد أن نستمر في تدعيمك العام القادم كما يحدث هذا العام. فذلك سوف يساعدنا لتأكيد أنه يوجد لدينا مصادر في مكان لك إذا عرفنا القليل عن خططك. هل يوجد لديك إحساس بما تريده منا العام القادم؟ ومثل هذه الطريقة لا تكون دائماً إجرائية.

2) السؤال بطريقة غير مباشرة: ويوجد هنا هدف رئيسي من جميع مكالمات بناء علاقتك مع عملائك وهو أن تسأل ببعض الترجمة للسؤال: «كيف يسير

الحال معك؟» ويهتم صناع المطر بطريقة مخلصة بما يفعله الشخص الآخر. وهذا السؤال يساعد في توضيح حاجات العميل واحتياجاته والأشياء غير المرضية مع الكشف عن الفرص لكي تصبح مساعدة. وتستطيع أيضاً تحويل وسطاء الأعمال. والسؤال يمكن ترجمته بأشكال عديدة. ومن بينهم هذه:

- «في المرة السابقة التي تحدثنا فيها، فكنت تختلف مع... كيف الحال الآن؟».
- «لقد رأيت الأخبار عن شركتك في الصحيفة هذا الصباح. كيف من المحتمل تأثير التغيير عليك؟».
- «تبدو مشتتاً إلى حد ما اليوم. هل كل شيء على ما يرام؟».
- ما الذي جعلك تذهب للساحل الغربي؟»

3) عرض رأس المال العقلي كطعم: غالباً سوف يعرض صناع المطر نتائج البحث والتحليل على عملائهم آملين في استخلاص طلب لخدماتهم. وبقبول الفرصة من أجل بعض التعليم الحر فإن العميل من الممكن أن يشعر أنه أسيئ استعماله إذا اكتشفت أنه قد تم إغراؤها في مقابلة بيع متنكرة. ويتطلب تحويل مثل هذه المقابلة إلى دعوة بيع لياقة وتقنية.

✗ غير في أسلوب المبيعات.

لا يعني ذكر العميل لمشكلة تستطيع مساعدته فيها بأنه يريد أن يستمع لعرض مفاجئ للبيع . واذا تحركت سريعاً في أسلوب المبيعات فمن الممكن أن تحطم أي فرصة تمكنك من عمل بيع. ويكون هذا صحيحاً إذا قام العميل بالتحدث معك كناصح غير مهتم. وفي مثل هذه الحالة فإن التحرك بسرعة كبيرة نحو أسلوب المبيعات من الممكن أن يدمر العلاقة.

ويعتبر صانعو المطر حساسين لمثل هذه الحقيقة وأحياناً سوف يستغلون الفرصة لعمل بيع لمثل هذا السبب. وإذا تحركوا بالفعل نحو أسلوب المبيعات فإنهم يفعلونها

بكل حرص ولباقة. وهنا بعض التقنيات التي يطبقونها:

1) طلب إذن: سوف يعرفون أن العميل لا يبحث عن منحدر مبيعات واطلب الإذن لكي تستمر مع واحد. سوف يستخدمون كلمات مثل: «بالفعل يمكن مساعدتنا لك في هذا الشيء. وأعرف أنك لا تتوقع مقابلة مبيعات اليوم ولكنني سأكون سعيداً للتحدث قليلاً عن كيفية مساعدتنا لك إذا كنت مهتماً». وبطريق بديلة من الممكن أن يقولوا: «هل يكون ذلك صحيحاً إذا ارتديت قبعة مبيعاتي لفترة لأن ذلك شيئاً يمكن أن نساعدك فيه؟» وإذا وافق العميل فلتستمر. ولكن إذا أظهر العميل أي تردد فلتتخل (فلتسقط) الموضوع في الحال.

2) إخبار حكاية: أحياناً ما يكون طلب الإذن أكثر إحراجًا. وفي هذه الحالة فأحياناً سوف يستخدم صانع المطر. حكاية لتوضيح الألفة مع القضية (المسألة) التي يهتم بها العميل. ويجب ألا تكون هذه الحكاية إعلان طويل لصالح المهني بوصف طويل لكيفية حله لمشكلة عميل آخر. وفي جملة أو جملتين فإن المهني يوضح بكل بساطة أنه قد تعامل مع مثل هذه النوع من المشكلة من قبل. فعلى سبيل المثال فالعميل من الممكن أن يذكر للمستشار كيفية الصعوبة لتقدير القيمة على أساس قطعة خاصة من رأس المال العقلي. ويعد ذلك فرصة واضحة بالنسبة لممارسة تقييم شركة الحساب. ولذلك فإن المستشار من الممكن أن يقول: بأنها مشكلة عامة، ويذكر بعد ذلك مثال أكثر تعقيداً. ومن الممكن حتى أن يختار عدم الإخبار عن كيفية حل المشكلة أملاً أن يسأل العميل.

3) عرض قضية: إذا فشلت الحكاية في جذب حرص العميل فغالباً سوف يؤجل القضية لفترة عائداً إليها في المرة التالية عن رؤية العميل. وسوف يسأل العميل بعد ذلك عن كيفية تطور القضية. وبعد إظهار الاهتمام مرات عديدة بهذه الطريقة فمن الممكن أن يطلب العميل النصيحة، أو ربما تأتي اللحظة عندما يشعر المهني بأن الحالة على ما يرام لطلب البيع.

13

بناء علاقات العميل التي تدوم



لقد قيل العديد عـن الشـبكات وعمـل الشبكات في الفصول السابقة، وينطبق كـل ذلك عـلى تطـوير حسـاب. وكـما في جميـع الشبكات فيجـب أن تقابـل النـاس العميـل المرتقب ين واجلس أمامهم لكونك مساعداً وذكـرهم بمـا تفعلـه، وسـوف تـأتي الفرصـة إليك. وبالطبع فـإن الحسـاب حيـث يكـون لديك مركـزاً مـن خـلال التفـويض المـدفوع يكوم سهلاً للغاية لعدة عن الحساب الـذي لا يعـرض شراء. ويعطيـك وضـعك كمـزود خـدمات رخصـات تعمـل أشـياء كثـيرة لا يستطيع الغريب عملها.

ويعرف صناع المطر ذلك ويستخدموا تفويض بـابي للحصـول عـلى البـاب ـ وعنـد عمل هذا العمل من أجلها ـ يقومون ببناء شبكاتهم على الحسـاب. وفي كتـابي الثالـث «نجاح البيع المتعارض» فننتظر في الطرق التي يستخدمها صناع المطر، عمـل مـا يزيـد عن مائة لقاء مع المهنيـين الـذين يتخصصـون في البيـع المتعـارض. وباختصـار هنـا مـا يفعلوه:

 قم ببناء الأعمال من خلال البوابة الأولي.

ويستخدم كثير من صناع المطر والشركات المهنية خدمات بوابة مصـممة لـدخول حساب بطريقة حذرة. وللعمل بطريقة فعالة كبوابة فإن الخدمـة لابـد أن يكـون لهـا جميع أو كثير من الصفات التالية:

1) فلتكن في أحسن اهتمامات العميل وقم بتقديم قيمة واضحة. وسوف لا يقتنع العميل بدعواك في تزويد القيمة في تفويضات مستقبلية إذا لم ير واحدة منهـا في القيمة الحالية.

2) فلتكن منتجاً: إنـك لا تريـد سـعر الخدمـة الأوليـة أن تسـير في الطريـق الـذي يحاول فيه العميل. فسوف تسـاعدك خدمـة منتجـة في الحصـول عـلى مميـزات العمل في شركة العميل عندما يكون المنافسون بالخارج محاولاً الوصول.

3) قم بالاتصال بالعديد من الأشخاص في مؤسسة العميل: ويستحق هـذا المشروع الصغيرـ الذي سوف لا يعود بربح أكثر ـ بالنسبة لك وذلك لأنه يسمح لك بمعرفة اللاعبين الرئيسين في مؤسسة العميل.

4) أجب على سؤال بريد العميل إجابة الآن: ربما يتكلف ما تعتقد أنـت وشركتـك ما يحتاجه شركة العميل مليون دولار في الغرامات ـ مليون دولار لا تستطيع هي أن تحصل عليها لكي يكون لـديها سـلطة. فمـن الممكـن أن يكـون تعهـد البوابـة تشخيص لتأكيد (أو عدم تأكيد) أن النفقة ضرورية.

5) لا تطلب استبدال شركـة أخـرى: هـذا يجعلـك في الصـورة بـدون الاضـطرار إلى الدخول في منافسة.

6) ابق في نقطة تقاطع لمنطقتين وظيفتين أو وحدات عمل: عندما لا يوجد شخص بداخل شركة العميل لديه مسئولية واضحة عن قضية فإن الشركـة مـن المحتمـل أن تقوم بتأجير شخصًا من الخارج للتعامل معها.

وغالبا ما تأخذ خدمات البوابة شكل مراجعات لحماية الشركة، تكلفة بناء الشركة، أو لسهولة توصيل التسهيلات الخاصة بالشركة للمعـوقين أو التشخيصـات (مـدفوعات تعويض عامل الشركة التى تعد عالية، وهي دفع الشركة لضرائب كثيرة عما تحتاج؟).

والدراسات الإجرائية (هل يمكن إضافة مكان انتظار سيارات لمكتب العميل بدون بناء تسهيل مكان انتظار آخر؟ هل هناك حالة قانونية يمكـن اسـتخدامها لتبريـر رفـع قضية على العميل لاستخدام الصفة العقلية للآخرين؟)

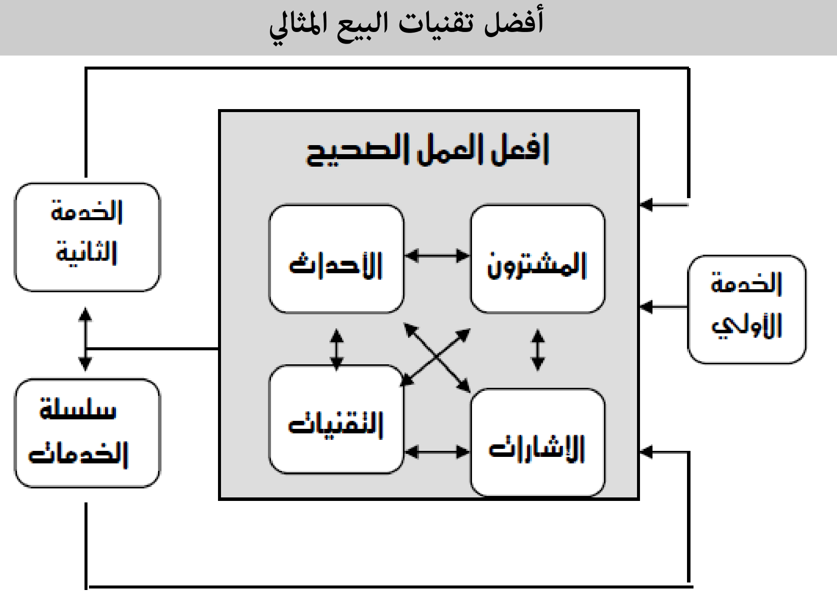
قم بتعيين أفضل تقنيات البيع.

وبمجرد عملهم في مؤسسة العميل، فيتأكد صناع المطر مـن أن العمـل الـذي تـم إجراؤه يتفوق. وفى نفس الوقـت فـإنهم يفعلـون عمليـة خاصـة لتحصـين أنفسـهم في شركة العميل. وتتطلب العملية التي سميناها بالبيع الأفضـل والتـي يـتم توضـيحها في الشكل (1-13) العمل مع أربعة متغيرات في آن واحد:



نموذج 13-1

أفضل تقنيات البيع المثالي



- المشترون: هؤلاء هم الاشخاص الذين يستطيعون إما الـتحكم في بيـع خـدماتك أو التأثير في شخص آخر له سلطة.
- الأحداث: وهي تعبر عن المقابلات مع المشـترين، فمـن الممكـن أن يكونـوا إمـا جزء من مشروع مثل مقابلة إيجاد حقيقية أو تكون منفصلة عنها مثـل جولـف. ويتم توفير قائمة بالأنواع العامة من الأحداث في الشكل رقم (13-2).



نموذج 2-13

العلاقات وتطويرها في المقابلات

يتم بدء العلاقات وتطويرها في المقابلات. وتعد المقابلات مع المشترين أيضًا أفضل الأماكن لتحديد الإشارات التي من الممكن أن يحتاجها العميل كخدمات إضافية ولزيادة التزام العميل لاستخدامك لتوفير هذه الخدمات. راجع هذه القائمة عندما تحتاج المقابلة مع مشترٍ ولكن غير متأكد كيف. إنها تلخص أكثر الأنواع العامة للأحداث المتاحة لك.

الحدث	وصفه
إيجاد الحقيقة	عبارة عن مقابلة للتعرف على قضايا العميل وحاجاته: من الممكن أن تكون جزء من خدمة أكبر أو عملية مبيعات أكبر. وهذا مكان جيد للبدء أو تطوير العلاقة بدرجة أكبر ومن أجل تحديد إشارات من العملاء لخدمات كثيرة محتاجة.
حدث وراجع	مقابلة لإعلام العميل عن العمل المنجز أخيرًا والخطط للأسابيع القادمة والحصول على التغذية الراجعة من العميل.
عمل استراتيجية والتخطيط	تحدد المقابلة دورة الحدث ، وزن نقاط ضعفها وقوتها
جيل الفكرة، واتفاق البناء	مقابلة لتوليد الأفكار بواسطة العصف الذهني (أو أي تقنية أخرى) أو من أجل الحصول على التزام المجموعة لدورة الحدث.
التفاوض	رحلة مع العميل لعمل زيارة للموقع ، مقابلة الناس أو تفاوض معهم كما يتطلب العمل الذي تم تأجيره من أجله.

الحدث	وصفه
تعليم العميل	مقابلة أو ورشة عمل لإعلام العميل عن أشياء ستساعدهم معرفتها.
الاحتفالات	تسوق حدث للاتمام الناجح لمهمة رئيسية.
المبيعات	مقابلة عادية مع عميل يتم عقدها ببساطة لأنك سوف تكون في المنطقة في عمل آخر المقابلة للتقديم أو عمل بيع. ويمكن بدء ذلك إما بواسطتك أو بواسطة العميل ويتنوعوا من مكالمات هادئة إلى تقديم نفسك وخدماتك للاستجابة لطلب العميل للمساعدة في قضية خاصة.
العمل الاجتماعي والخدمة المهنية	تجمع من أجل الفكاهة أو عمل إسهام اجتماعي اجتماع مؤسسة لعرض عدد من القضايا المهمة بالنسبة لوظيفة أو صناعة وبالنسبة لشبكة.

- الإشارات: تعتبر الإشارات مؤشرات لأن المشتري يكون لديه حاجة لخدماتك.من الممكن أن يكونوا إشارات كبيرة مثل إدماج متضمنة للحاجة للعديد من الخدمات. أو من الممكن أن يكونوا إشارات صغيرة متضمنة الحاجة إلى خدمة واحدة مثل المعلومات من اللقاءات مع شخصيات البيع السابقة تدل على أن نظام تعويض الشركة غير فعال.فتحصل على الإشارات من المشترين في الأحداث. وأبعد من ذلك، فإن الإشارات توفر دليل للمشترين الذين تحتاج مقابلتهم فيما بعد وربما نوع الحدث المتطلب.

- التقنيات: تعبر عن طرق البيع المستخدمة مع المشتريين في الأحداث للحصول على الأحداث أو علامات مستقبلية من المشترين.وهم يتضمنوا مثل هذه التقنيات البسيطة مثل طلب الحماية _على سبيل المثال - سؤال رئيس وحدة العمل التي تعمل لكي يقدمك إلى سي أف أو ويوضح الملحق (3-13) قائمة لأنواع التقنيات.



نموذج 3-13

العلاقات وتطويرها في المقابلات

يستخدم المهنيون التقنيات للحصول على الأحداث مع العملاء محددين العلامات ومقدمين المبيعات. وبمراجعة هذه القائمة عندما تريد عمل واحدة من هذه الأشياء ولكن غير متأكد كيف فإنها تلخص بعض التقنيات المتاحة لك

التقنية	الوصف
طلب الرعاية	طلب اتصال لتقديمك إلى شخص آخر تريد مقابلته أو تحبذ اقتراحًا لشركتك لعمل التزام خاص.
ركيزة البيع	التحدث عن قدرات الزملاء كما لو أنك تقوم بوصفهم على ركيزة لزيادة رغبة العميل في مقابلتهم والعمل معهم.
البيع الافتراضي	التصرف وكأنه تم افتراض أن الشيء سيحدث وتعد مثل هذه مقابلة مع اتصال تريد التعرف عليه كجزء من التفويض الحالي.
السؤال	سؤال العملاء أسئلة تساعدهم أن يفهموا القضايا التي يواجهوها والمساعدة في بناء التزامهم للقيام بالحدث على هذه القضايا.
زرع الأفكار	تحريك فكر العميل بتقديم فكرة
التحديد	مساعدة العميل في فهم القضايا التي تتدخل في خطوط العمل أو الخطوط الوظيفية في مؤسسته أو مؤسستها.
حالة العمل	توضيح سبب إعطاء معنى لحظ الحدث من منظور العمل غالبًا وليس دائمًا مدعمًا باستخدام نموذج مالي بسيط.

التقنية	الوصف
الدراسات القياسية	توضيح كيفية مقارنة العميل مع الشركات الأخرى وتوضيح الفرص من أجل التحسين.
بع رؤية	مساعدة العميل في رؤية حالة مستقبل مرغوب فيه وكيفية الحصول عليه.

وكما يوضح الشكل فإن العوامل الأربعة من نموذج البيع في الشكل 1-13 يتعلقوا ببعض بطريقة كبيرة. فانك تحصل على الأحداث من المشترين وتقابلهم في الأحداث. وبعد ذلك فإنك تحصل على علاقات من البائعين على الأحداث وتدل العلامات على نوع الأحداث._مع المشترين _ من الممكن أن تريد تنظيمها في المستقبل. ويقترح المشترون الذين تعمل معهم والعلامات التي حصلت عليها منهم التقنيات التي تستخدم لدفع البيع. وإذا كان لديك أحداث كافية مع مشترين كافيين وقد حصلت على علامات كافية باستخدام التقنيات الصحيحة فإن العمل الإضافي من المحتمل أن يتبع. وبمجرد حصولك على تفويض ثانٍ أو سلسلة من التفويضات فالعملية تبدأ من جديد كل مرة. وهذه كيفية عمل البيع المتعارض. وإليك مثال من بيع مثالي حيث قام بتطبيقه مهندس بيئي.

لقد حاولنا الحصول على عمل كبير من مورد سيارات رئيسي منذ أكثر من سنتين. لقد قمنا بتقديم عرض بعد عرض ولكن دائمًا يأتي في المرة الرابعة او الخامسة. وأخيرًا بدأنا أن نسأل ما هي أنواع المشكلات التي لديهم . مهندس الصفقة (المشتري) قد أخبرنا بأن لديهم مشكلات في تحليلات المعمل لمجاري إسراف الماء. وعندما يرسلون عينات إلى الهند للتحليل فتصل النتائج متأخرة. لقد أخبرناهم عن قدرات معملنا وعما قريب زاروا معملنا (الحدث). ولقد لاحظنا بأننا كنا قريبين منهم فلم يريدوا إبحار العينات لنا حيث نستطيع بسهولة التقاطهم.

وبعد هذه الزيارة فقد أعطونا عملنا الأول (مشروع البوابة) تحليل صغير يساوي

حوالي 2500 دولار. ولقد قدمنا لهم خدمة جيدة بالفعل ومن هنا فقد نما عمل المعمل حتي أصبحنا نحصل على العديد منه.

وكان مسموح لمهندس الصفقة أن يشتري خدمات تصل إلى 15000 دولار. وإذا تكلف المشروع أكثر من ذلك فإنه يحتاج لموافقة مدير الصفقة (المشتري). وعرفنا أن ينبغي أن نصل إليه ولكن في بادئ الأمر عملنا بجد لتطوير العلاقة مع مهندس الصفقة لأننا نحتاج دعمه للحصول على عمل أكثر. وقال إنه يقدر الخدمة التي يحصل عليها حقيقة.

كنت أقف وأقوم بمقابلة (الأحداث) وأحيانا كنا نذهب إلى المطعم لتناول الغداء (أحداث). وكنت أسأل عن ما يحدث (تقنية السؤال). وفي يوم لقد ذكر بأنهم «كانوا سيموتون» بواسطة أي بي أيه وسلطة التعامل للبلدية المحلية الخاصة بإسراف المياه (وحيد). وقد تضمنت معدلات المدينة لمعاملة إسراف الماء على تسهيل تعامل البلدية ضريبة زائدة إذا تعدت قوة إسراف المياه للشركة المستوى المتفق عليه. التي غالبًا ما تحدث.

ولقد ذكرت بأننا قد ساعدنا عميل صناعي لديه مشكلة مشابهة في ديترويت (تقنية). وقد طلب مني بأن يسمع كثير عما فعلناه. وقد قلت بأنني استطعت إحضار الأشخاص الذين قاموا بهذا العمل ويستطيعوا إخباره بالكثير عن (تقنية) وقد وافق. ولقد حضرنا المقابلة (أحداث) وأحب ما سمعه ثم بعد ذلك قمنا بتقييم كيفية مساعدة إسراف المياه الخاص به لتجنب الضرائب الزائدة ، ما هي الكمية التي تستطيع الشركة ادخارها؟ وماذا سيحتاج إليه الدفع على مستوى الاستثمار اللازم لتثبيت المشكلة (تقنية)؟ وبعد ذلك لقد طلب مني عرضًا.

وبالطبع لم يستطع عمل مشروع بهذا الحجم بنفسه، فلذلك فقد قام بمساعدتنا للحصول على مقابلة (الحدث) مع مدير الصفقة. وقد اضطر العديد من الأشخاص الآخرين للشراء في المشروع أيضًا، وقد ساعدنا مدير الصفقة للحصول على مقابلات

معهم أيضًا (أحداث) وبعد ذلك فقد كنا مسرورين لتأجيرنا كأساس لمصدر وحيد (خدمة ثانية) وقد شرعنا في تصميم نظام معاملة لهواء الطفو والذي كان بعد به عميلنا بالفعل. والزيت الخاص بمشروعهم الجديد، وفي إسراف المياه والذي كان يمثل جودة عالية استطاعوا استخدامها من أجل الوقود اللازم لتدفئة البناء. وكان رد المال أسرع مما كنا نقدر. وقد استمرينا في المقابلات (الأحداث) مع أشخاصهم (البائعين) في أثناء هذا المشروع والتعرف عليهم جيدًا بالفعل. وفي واحدة من المقابلات أعلنوا بأنهم قد تم وضعهم في رافعة فوقانية (علامة) وقد احتاجوا للمساعدة مع العمل المبني. وقد كان تراجع لباقة صغيرة ولكنها قد أوضحت مع ذلك واحدة أخرى من خدماتنا (خدمة ثالثة).

* * *

الجزء الثالث

آليات البيع:
كيفية إجراء المهنيون
لعمليات البيع وإتمامها



من أهداف هذا الكتاب تقديم مثالاً باعتباره فرصة للجلوس مع أحد العملاء والتحدث بشأن أحد المشكلات التي تواجهها العميلة، والتي قد يمكنك حلها مقابل الحصول على المال، ويشرح القسمين الأول والثاني من هذا الكتاب طرق وصولك لمرحلة الجلوس مع العميل من أجل إجراء هذه المحادثة معه، وإذا أمكن أن يكون العميل ميالاً للتعامل معك، ولمجرد حدوث هذه الجلسة معه يتطلب ذلك القيام بعمل كبير، والآن فأمامك مثالاً فترغب في احتمالية تحول أفضل فرصة إلى عمل لشركتك. مما يتطلب توافر مهارات تسويقية وتعتبر هذه المهارات التسويقية هي موضوع هذا الجزء من الكتاب.

وتظل كلمة «البيع» كلمة مكروهة عند الكثير من المهنيين برغم أنهم قليلون مقارنة بمن كانوا يكرهونها عندما بدأت عملي منذ سنوات عديدة ماضية واستخدم هذه الكلمة؛ لأنها أكثر الكلمات بساطة وأكثرها انتشارًا من حيث فهمها عند الكثير من الناس للتمييز ما أكتب عنه، فبالنسبة لي لا تحتوي هذه الكلمة على مدلولات سلبية فهي لا تعبر عن خداع الأشخاص أو الضغط عليهم، إنما تعتبر محادثة أو من ثم متوالية معدة لمساعدة العميلة على تحقيق فهم أفضل للمشكله التي تواجهها، وإذا كنت ستستطيع مساعدتها فيها تقوم بإقناعها على التعامل معك من خلال تقديم العروض الخاصة بك بصورة مقنعة بقدر الإمكان من خلال أكثر الطرق عدلاً التي تتناسب مع الأمانة.

ويخسر الكثير من المهنيين فرصًا تحديدا كنتيجة لافتقارهم للمهارات التسويقية، ويعد هذا صحيحًا بالرغم من أن في هذه الأيام تزايد عدد المهنيين الذين حصلوا على تدريبات للتسويق مقارنة بأي وقت مضى، وتحدث الكثير من الخسائر بسبب تصرف هؤلاء المهنيين و كأن الجلسة خاصة بهم أكثر من كونها خاصة بالعميل، فيشعرون بأنهم مجبرون على إظهار ذكائهم وخبراتهم أمام العميل من طريق إقحامه بموضوعات

وحقائق خاصة بهم في الوقت الذي يحاول فيه العميل شرح مشكلته، فيكـرر بعضـهم مقاطعة عبارات العميل، ويعتبر ذلك عادة مكروهة.

عند تواجدك فى أحد جلسات البيع يكون هدفك هو عمـل العميـل فعليـك إدارة الجلسة من أجل تحقيق ذلك ومن أجل تحقيق هذا الغرض أقترح أن ترغب أن يقـوم العميل بالآتي:

- البداية:

تحتاج أن يتحدث العميـل عـن احتياجـات منظمتـه التـي قـد تحتـاج لمواجهتهـا وبذلك تكون أحسنت استغلال وقتك ووقت العميل وعليك أن تفهم جيدًا أهمية كـل مشكلة عند العميل؛ لأن ذلك سيحدد عجلة العميل فى إتمام الشراء والرغبه فى العمل.

- ثقة العميل فيك:

ينبغي أن يثق العميل فيك بالقدر الكـافي ليشركـك معـه فى المعلومـات الحساسـة التي قد تؤثر على منهجـك فى حـل مشـكلته. قـد تشـمل هـذه المعلومـات الحساسـة طموحه الشخصي أو مخاوفه.

- الوضوح:

ترغب فى أن يشرح لك العميل العوائق التي يراها تعوق حل المشكلة فأنت تفيد العميل عندما تتغلب على هذه العوائق.

- تحديد الهدف:

ترغب فى أن يوضح لك العميـل غايتـه المنشـودة كي تتـوفر لـديك فكـرة واضـحة بخصوص أهدافه.

و بناءً على هذه المعلومات يمكنك القيام بالآتي:

- فهم مشكلة العميل من وجهة نظره بما فى ذلك أي أخطاء أو شوائب فكرية قد تعلق في ذهنه.

- تقرير ما إذا كنت ستقوم بهذا العمل أم لا، إذا كنت سترفض التعامل معه يمكنك تجنب تضييع وقتك ووقته فى الاستمرار وربما تدله على من يساعده فى ذلك.
- وضع حل لمشكلته يتسم بأنه سليم من الناحية التقنية لكنه في نفس الوقت يتلائم مع مخاوفه غير التقنية سيجذب انتباه العميل الحل الذي يتلاءم مع مخاوفه السياسية أو طموحاته الشخصية.
- شرح كيفية تقديم المساعدة له وعليك القيام بذلك بدقة وإقناع.

يتطلب إتمام كل ذلك عملية منظمة، فينبغي أن تتلاءم العملية مع التنوع في مواقف البيع التي من المحتمل أن يواجهها المهني وتشمل المناقشات غير الرسمية مع العميل، والعرض الرسمي، وجلسة التأكد من تحقيق التوافق معه، وجلسة إيجاد الحقائق، وجلسة البيع غير المتوقعة التي يطرح فيها أحد العملاء مشكلة ما يمكنك تقديم المساعدة في حلها فى أحد الجلسات المنعقدة لغرض آخر، وجلسة اتخاذ القرار التي تؤكد ببساطة الموافقة على حل المشكله ثم بدأ المشروع وغير ذلك من المواقف.

وتعد كل هذه الجلسات جلسات بيع لكن يختلف كل موقف اختلافًا كبيرًا لدرجة أن الاعتقاد فى مناسبة أحد العميات لجميع المواقف يعد أمرًا غير واقعي فيرى الكثير من الناس فى الوظائف أن المواقف تتشابه عند كل شخص لهذه الأمثلة كل عام.

وتوضح الخمسة فصول التالية أحد عمليات البيع التي تتسم بالمرونة وبالتالي تمكن استخدامها فى العديد من مواقف البيع وهي مصممة حول مكونات مثل «ليجو بلكس» يمكن أن نعيد تجميعها بعدة طرق مما يسمح لك في مختلف مواقف البيع التي ستواجهها بينما تتحدث الفصول التالية عن باقي العناصر الخاصة بربط التعاقد مثل تحرير العرض وذكر التكلفة.

14

المقابلة البيعية: الخمس دقائق الأولى



غالبًا تحدد الخمس دقائق الأولى مصير أحد جلسات البيع كاملة، فعقد جلسة بيع سليمة يعد أمرًا مهمًا مثل أهمية الحصول على أساس سليم عند بناء أحد المنازل، فإذا عقدت الجلسة بصورة سليمة تزداد سهولة اكتمال باقي جوانب البناء، أما إذا عقدت الجلسة بصورة خاطئة فيتعين عليك أن تبذل جهد أكبر وحتى إذا زاد جهدك فإن فرص نجاحك تكون قد قلت، ومن ثم عليك أن تحرص على التخطيط لهذه الدقائق الأولى من المقابلة البيعية.

ونطلق على هذا الجزء من الجلسة اسم: بناء أواصر المحبة، ويجب أن يستغرق هذا الجزء خمس دقائق ومن الممكن أن يستغرق عشر دقائق إذا عقدت الجلسة في الخارج، ولديك الكثير مما يجب إنجازه في وقت قصير لذلك يفضل بالنسبة لك ولأعضاء فريق العمل الخاص بك أن تكون لديكم فكرة واضحة بخصوص ما ستتحدثون فيه قبل الدخول إلى غرفة الجلسات، إن المكونات المستخدمة في بناء متسلسلة أواصر المحبة التي تعتمد على تفاصيل الجلسة تشتمل على:

1) الارتباط الشخصي.
2) بيان جدول الأعمال.
3) بيان الوضع.
4) الحكايات الخاصة بتحديد المرحلة.
5) القضية الكبرى.

وسنناقش كل مكون في وقته وكيفية استخدامه في مختلف أنواع جلسات البيع.

 خلق ارتباط شخصي:

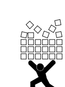
لا تمتدح بعض كتب البيع، ابدأ المقابلة البيعية بحديث شخصي قصير فتذكر هذه الكتب إن اتباع أحد المناهج التي تقتصر على العمل فقط تكون أكثر احترافًا وتزيد احتمالات الفوز بعملية البيع، لكن يعترض الكثير من الناس وأنا من بينهم على ذلك، فينبغي إجراء الحديث بصورة سليمة، فإن مثل هذه المحادثة لا تعد حديث قصير بالفعل بل تعد إقامة صلة عاطفية موجزة مع العميل.

تأتي في المقام الأخير الخطوة التي تتعلق باتخاذ القرار النهائي الذي يحدد فيه الاستقرار على التعامل مع أحد المهنيين، وهي خطوة العاطفة فيدرك العميل أن بإمكان العديد من الشركات القيام بالمهمة لكنه يتعامل مع الشركه التي يحبها مبررًا قراراه بالمنطق بعد استخدام الحقيقة إذ تقلل بداية الجلسه التي تعتمد فقط على العمل من فرص ارتباطك بالعميل على المستوى العاطفي، ففي بعض البلدان يتضح إدراك هذه الحاجة بصورة أكبر مقارنة بوجودها في الولايات المتحدة فتبدأ جلسات العمل بمحادثة شخصية مطولة، إن الانتقال للحديث عن العمل بسرعة شديدة يعد أمرًا غير لائق كما يعد غير فعال أيضًا.

سيدرك العملاء أهمية العاطفة في العمل برغم أنهم نادرًا ما يستخدمون هذه الكلمة، فالعاطفة هي ما يقصدونه عندما يتحدثون عن (التوافق) فأنت بحاجة لإقامة توافق شديد وغالبًا يكون ذلك أفضل بداية قبل الدخول في عمل شاق، بالرغم من ذلك فإن أغلب جلسات العمل في الولايات المتحدة يجب أن تظل المحادثة الاستهلالية فيها قصيرة، وعمومًا كلما قلت معرفتك بالعميل كلما وجب عليك أن تقصر من الصلة الشخصية وعليك الإسراع في إقامة صلة شخصية، وتشتمل طرق القيام بذلك على الآتي:

- التحدث عن صديق مشترك: يعكس تبادل حديث قصير عن شخص مشترك على تربطكما علاقة به أنكما تتوافقان مع نفس النوع من الأشخاص فتعد عبارة: «أعلم أنك على علاقة بمولى سميث» بداية جيدة.

- التحدث عن خبرات مشتركة: إذا كنتما قد عملتما في شركة واحدة في الماضي أو إذا كان المدير السابق للعميل هو أحد عملائك السابقين وإذا كنت لا تمانع من ذكر أسماء عملائك فاذكر اسم ذلك العميل.
- اهتمامك بشركة العميل: إذا كانت شركة العميل ممن يعلن عنها في الجرائد أو كنت تعلم شيئًا ذا قدر من الأهمية عنها قد يكون هذا الموضوع أساس لملاحظة أو سؤال ستبدأ به المحادثة القصيرة. على سبيل المثال عبارة: «لطالما كنت معجبًا بكيفية استمرار بقاء هذه الشركة وتحقيقها للأرباح في مجال شهد مثل هذه السلسلة من الصدمات».
- ذكر أحد الملاحظات التي أخذتها في مكتب العميل: يجب أن تكون هذه الطريقة هي آخر ملاذ لك، لكنها قد تكون فعالة خاصة إذا كان ما لاحظته ينم عن اهتمام مشترك بينكما، فمن الأسئلة التي تستحق السؤال عنها هي دوام عرض أحد الصور لأطفال العميل خاصة إذا كان لديك أطفال. لكن احرص على أن تكون المحادثة الشخصي قصيرة، وتذكر أن أغلب العملاء منشغلون ولا يرغبون في إجراء محادثة اجتماعية مطولة، فكن مستعدًا للاستغناء عن ذلك كله إذا رد العميل على أسئلتك على مضض.



تحديد قائمة الأعمال:

ينبغي أن تبدأ الجزء الخاص بالعمل من كل جلسة بيع -وأؤكد على عبارة من كل جلسة بيع - ببيان دقيق لما تقدم إنجازه وبطلب موافقة العميل، ونذكر هنا أحد الأمثلة لما قد يقوله أحد محاسبي الضرائب في بداية أحد جلسات التي طلبها من عميل مرموق.

أود أن أصف لك بإيجاز شركتنا لتتعرف عليها ثم نشاركك بعض السبل التي نعرف أن بعض الشركات الأخرى تتبناها مع قوانين الضرائب الجديدة ثم نستمع إلى أكثر المواضيع قلقًا بالنسبة لك، وينبغي أن نتم ذلك في خلال خمس وأربعين دقيقة، فهل توافق على ذلك؟

يدل هذا الشكل القصير بوضوح أن المتحدث سيتكلم أولاً بإيجاز، وأنه بعد ذلك يتوقع أن يتكلم العميل وأنه سيطلب موافقة العميل على العمل، فإذا وافق العميل تزداد فرص حديث العميل، وتنصح هذا المثال أن يهيئ العميل نفسه للتحدث بشأن القضايا الهامة وينص على أن الجلسة تدور حول تبني قوانين الضرائب الجديدة دون أي موضوع آخر، ويطلب موافقة العميل على ذلك وإذا أراد العميل التحدث عن أي شئ آخر يتيح له هذا الأسلوب ذكر ما يريده في مستهل الجلسة (وإذا كان العميل يرغب فعلاً في التحدث عن شيء آخر فإنه الوقت الذي يمكن أن يتحدث فيه) ويذكر ذلك العميل بما تدور حوله الجلسة إذا كان قد نسي موضوعها. وأخيرًا يدل المثال على أن المتحدث يتوقع أن تستغرق الجلسة وقتًا محددًا، وفي حالة تغير خطط العميل وضيق الوقت بصورة أكبر مما كان متوقعًا فمن الأفضل حينئذ معرفة أنه حان الوقت للتحدث بدلاً من إدراك ذلك قبل خمس دقائق من انتهاء الجلسة.

ونذكر مثالاً أخر لتحديد قائمة الأعمال، وهذا المثال لأحد متخصصي العلاقات العامة الذي يرد على مكالمة هاتفية من صديق لأحد العملاء.

ذكر «جيم» أنك تتوقع تحقيق شهرة واسعة لمنتجك، وأنك تريد تحقيق أعلى مبيعات منه دعني أعطيك وصفًا موجزًا عن شركتنا، وبذلك تتعرف على الشركة التي تتعامل معها، بعد ذلك أود أن تصف المنتج الجديد ومدى الشهرة التي تتوقعها له، وعما تريد تحقيقه، فإذا استطعنا مساعدتك فسأصف لك ما يمكننا تقديمه، أما إذا لم نستطع فمن الممكن أن أدلك على شخص يمكنه مساعدتك، لقد خصصت لجلستنا ساعة واحدة لكن الأمر يبدو عاجلاً وأستطيع أن أطيل المدة إذا لزم الأمر، اتفقنا؟

مره أخرى يبين المثال أن المهني سيتحدث بإيجاز في البداية لكن بعد ذلك سيتحدث العميل عن المثال يتطلب تأكيدًا على موضوع الجلسة ومدتها لكن في هذه المرة يتطلب المثال موافقة العميل بصورة أكثر رسمية إذ يتطلب عمل عقد فعلي.

ونقدم هنا مثالاً أخيرًا في هذه الحالة يجيب أحد المحامين على مكالمة هاتفية من عميل سابق بشأن موضوع سبق أن تعامل فيه مع العميل.

ذكرت أنك تريد تقليل عدد العاملين، وأنك ترغب في فسخ أحد عقود الإيجار كما فعلت في «جاكنوفيل» قد يطلب منك وصف تفاصيل هذه القضية ثم إذا كان بإمكاني مساعدتك سنتناقش بشأن ما يمكنني عمله هل يناسبك ذلك؟

لأن العميل يعرف المحامي وقد سبق لـه التعامـل معـه في قضـايا مماثلـة ويقـوم المحامي بتجاهل فرصة التحدث عن نفسه، ويقترح أن يبدأ العميل بالتحدث مباشرة.

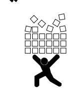
وينبغى أن تبدأ جميع جلسات البيع ببيان يحدد قائمة الأعـمال مـن هـذا النـوع فبعد أن تقوم بعمل الشكل الخاص بـك انتظـر وانظـر لتلهـف العميـل حتـى يعلـن موافقته عليه أو يقترح إجراء بعض التعديلات على قائمة الأعمال إن عدم القيـام ببـدء الجلسة بمثل هذا الشكل يعد خطئًا فادحًا.

لقد ارتكبت هذا الخطأ العام الماضى إذ كنا ننهي مشروع خاص بأحد الطيارين في إحدى الشركات الكبرى إلى أن تحدث إلى المسئول عن المتابعة اليومية لمشروع العميـل ليخبرني بأن المدير يريد مقابلتي، فسألت عن السبب وأخـبرني الموظـف المسـئول عـن متابعة العمليات بشركتي أن المدير يريد معرفة كيفية سير العمـل في مشروع الطيـار، لكن ينبغي عليَّ أن أوفر وقتًا قليلاً في النهاية للتحدث عن طائرات جديدة لعـدد أكـبر من الأشخاص.

وفى الجلسة اتبعت هذه النصيحة، وأسرعـت بالتحـدث بوصـف الطيـار دون عمـل بيان لتحديد جدول الأعمال، وكان المدير مصغيًا بتأدب لكنه لم يشترك في الحديث، وقبل انتهاء الجلسة بخمس دقـائق، سـألته إذا كـان يرغـب في التحـدث عـن احـتمال إصـدار طائرات جديدة أم لا، وعلى الفور صار متحمسًا، وأطال في الحديث، بدا واضـحًا أن ذلـك ما كان يريد الحديث عنه منذ البداية، وقد اختلف معي اختلافًا يتسـم بالتهـذب بشـأن قائمة الأعمال الخاصة بي لكن الوقت كـان قـد انتهـى، واضـطررنا لتحديـد موعـد لعقـد جلسة أخرى للتحدث بشأن إصدار طائرات جديدة.

ونظرًا لإلغاء الكثير من الجلسات وإعادة تحديد مواعيد أخرى لهـا لم نلتـق ثانيـة إلا بعد مرور ستة أشهر، تأخر لقاؤنا ستة أشهر، ولم تكن لدى أي منا رغبـة في تـأخيره! كان بإمكاني أن أتلافى حدوث هذا التأخير إذا كنت قد طلبت منه الموافقة عـلى قائمـة

الأعمال في بداية الجلسة.

 تحديد وضع الشركات بدقة:

يتبع بيانات تحديد أغلبية قوائم الأعمال بيانات تحديد مكانة الشركات فيذكر بيان مكانة الشركات العميل بمكانة شركتك ويحقق المصداقية المطلوبة ليبدأ في الشعور بالارتياح، والتحدث إليك بخصوص مشكلاته، وإذا كنت تقدم خدمة مكررة لعميل سابق فقد لا تحتاج لإظهار مكانة شركتك، لكن في كثير من الحالات تقوم بإظهار مكانة شركتك.

ويشرك أغلب الأشخاص أي شخص في مشكلاتهم على مضض فالقضايا حساسة ونشعر جميعًا بضيق الوقت، وعلى الجانب الآخر سيتحدث أغلبية الأشخاص إذا شعروا بأنه من المحتمل أن يجدوا حلولاً لمشكلاتهم في مقابل ذلك، فإذا كنت أعلم أنك طبيبًا نفسيًّا متخصصًا في علاج الأمراض العقلية الخطيرة فقد أشركك في مخاوفي بشأن أحد الأمراض العقلية ذات الصلة وبالطبع لن أشرك معي طبيب مختص بعلاج أمراض القدمين الذي يعالج الطرف الأسفل من الجسم، يقوم بيان مكانة الشركة بتعريفك باعتبارك شخصًا جدير بأن يرتاح الناس إليه.

كما يسمح تقديم مذكرة صغيرة عن شركتك للعميل بإعادة التركيز على هذه الجلسة في حالة أن تكون العميلة قبل دخولك لغرفة الاجتماعات مازالت تفكر بشأن الشركة التي تتعامل معها؛ إذ ستبدأ المذكرة في تحفيز تفكيرها بشأن الموضوع الذي ستتحدث فيه لذلك فعندما ستطلب منها الحديث ستكون على استعداد.

تختلف بيانات إظهار المكانة عن بعضها اختلافًا كبيرًا اعتمادًا على السياق الذي يدور فيه الاجتماع، فعلى سبيل المثال قد يقوم المسئول عن التوظيف داخل أحد شركات التأمين بتقديم شركته لأول مرة لمدير الموارد البشرية الجديد تقديمًا موجزًا مؤكدًا على العمل في شركات التأمين.

نحن نساعد عملائنا على توظيف أكثر الناس موهبة في المناصب القيادية فلدينا خبرة طويلة في توظيف أكثر المواهب ذات الخبرة في مجال التأمين والاستثمار بالإضافة إلى غيرها من

المهارات التي تطلبها شركات التأمين، ومن بين عملائنا شركات «برودينشيال» و«آيتنـا» و«ذي هارتفورد» وفي هذه الشركة ساعدنا على توظيف كبير مسـئولي الاسـتثمار «الآن برايم» وعلى توظيف ما لا يقل عن عشرة خبراء في مجـال التـأمين عـلى مـدار الأربعـة أعوام الماضية.

يمكن استخدام الشكل التحديدي لتغيير فهم العملاء لشركتك؛ لأنه المفهوم الحـالي للعميل يبني على أساس عمل قد قمت به فيما سبق فقد يغيب عن فهمه شيئًا مهمًا، فالعملاء دائمًا يربطون بينك وبين آخر عمل قدمته، فاجتماع المستشارين مـع العميـل الذي تعامل فيما سبق مع نفس الشركة لعمل اسـتراتيجي قـد يعيـد وضـع الشركـة في نفس مكانتها السابقة من خلال وصف توظيف خبراتها.

ذاعت شهرتنا بسبب عملنا في الاستشارات الاستراتيجية، وهـذا هـو مـا تسـبب في انتشار سمعتنا لكن الكثير من عملائنا يريـدون أن نسـاعدهم في تطبيـق الاسـتراتيجية التي تقدر الآن بنسبة 60% من متحصلاتنا فنوفر خدمات تطبيـق الاسـتراتيجية نظـير 80%من مشاريع الاستراتيجية، وهذا العرض يوضح مدى خدمات تطبيق الاسـتراتيجية التي تشمل كل شيء داخل خطة التطوير إلى التدريب إلى توفير فريق العمـل المؤقـت اللازم للنهوض بالمهام الحساسة.

وبعض الأحيان نحتاج إلى توظيف أحد زملائنا الذي جئنا بـه كأحـد الخـبراء. وقـد يهتم أحد المحاسبين بقديم أحد الزملاء الذي يعد متخصصًا في مجال مخاوف العملاء.

لقد أتيت ب «جراى» معي اليوم لأنه رئيس الممارسات التقييمية في شركتنـا، فقـد عمل «جراي»مع شركة X في الوقت الذي بدأت العمل من النشـاط القـائم في أمريكـا اللاتينية مما ساعد على علو قيمة الأصول المتأثرة، وعندما يقصدني أحد عملائي في أحد قضايا التقييم فإنني أوافق، فأعتقد أنه بإمكاننـا البـدء بالسـماح بالتحـدث قلـيلاً عـن القضايا التي يعتقد أن شركته تواجهها عند تقييم الملكية الفكرية.

إذا ساعدت أحد التفاصيل أو بعض منها تلخيص الوضع الخاص بك فتعامل معـه، لكن احرص على أن يكـون هـذا الشـكل مـوجزًا فأنـت لا تحتـاج منـه أن يتـدخل في هدفك الرئيسي، وهو الوصول إلى مرحلة التحدث مع العميل.

ويعزي تحول الجلسة إلى تقديم مصغر مضيعًا للوقت ومملاً وبعيدًا عن الموضوع إلى قيام الكثير من المهنيين بالاستفاضة في تقديم الشكل ات التي تظهر مكانة شركاتهم، فهيا نسترجع بعض النقاط التي يجب تجنبها:

- تاريخ شركتك:

لا يهم العميل معرفة تاريخ شركتك، حقًا لا يهم العميل معرفة تاريخ شركتك، فتذكر دائمًا أن الجلسة تهدف إلى صالح العميل وليس إلى صالح شركتك.

✍ وضح دائمًا للعميل أهمية هذه المعلومات بالنسبة له، وإذا واجهتك صعوبة عند عمل ذلك، اختصر مما يجب أن تقوله حتى تذكر أهمية المعلومات ببساطة ووضوح، وإذا كان من المهم بالنسبة للعميل أن يعرف أن شركتكم هي إحدى الشركات المرموقة الهامة، فتحدث عن ذلك بإيجاز بقدر المستطاع، وإذا احتاج العميل لمعرفة الخدمات التي يمكن أن تقدمها شركتكم على المستوى الدولي فتحدث عن ذلك بإيجاز شديد دون الحاجة إلى ذكر تاريخ فروع شركتكم بالخارج.

✍ إذا كان العميل قد يعرف الشركة تحت اسم آخر سابق، فاذكر له أن الشركة كانت تحمل هذا الاسم مع ذكر نبذه مختصرة عن تاريخها «مازال الكثير من الناس يذكرون شركتنا القديمة» شركة دانك الهندسية«التي اندمجت مع شركة «روبس ويلز» منذ ثلاثة أعوام».

- شرح الهيكل التنظيمي للشركة:

باعتباري عميل للشركة فإن كل ما يهمني هو السبل التي ستؤثر بها شركتك على الخدمة التي ستقدمها لي، فإذا كنت أتعامل مع أحد شركات تقديم السلع فما أهمية أن أعلم نشاطك مع البنوك، اجعلني محور الجلسة أي اجعل العميل محور الجلسة وليس محورها هو أنت أو شركتك، أخبرني أنك تعلم نشاطي أو مجال وظيفتي «إن نشاطنا في تقديم السلع هو أحد أكبر نشاطاتنا فقد عملنا مع ست شركات من بين أكبر عشر شركات رائدة يمتلكها مستثمرون».

- قائمة بالخدمات التي تقدمها شركتك:

أرجوك رجاءً كبيرًا ألا تسرد على مطولة عن كم الخدمات التي تقدمها شركتك، فمن المحتمل أنه سيغشى عليَّ من أول جملة، وإذا بقيت حيًّا فثمة فرصة كبيرة في أن أسب في داخلي كل خدمة تسردها علي باعتبارها أحد الخدمات التي لا أحتاجها، وفي هذه الحالة فقد ألحقت الضرر بنفسك.

- إبداء دليل واحد على خبرتك وتميزك:

لا يعد ذلك مكانًا لتقديم عرضًا عن نجاحك الباهر مع عميلك السابق، حقًّا فإذا اتبعت هذا المنهج فستبهرني بتميزك وستأسرني في اللحظة التي أعجبتنى فيها فكرتك وستقنعني بمنطقك وستجعلني أوقع على أحد المشروعات الكبيرة، وإذا كنت غاية في الذكاء، وكثير الحظ فسأمنحك نسبة 3% لتحقيق لكن ماذا عن نسبة ال97% الباقية من الوقت؟ إنها تتعلق برأي العميل في الأشياء التي تشكل أهمية في هذا البيع. وإذا أردت تعلم رأي العميلة فعليك أن تصمت وأن تدعها تتحدث بالضبط إذا كنت مهتمًا بمعرفة رأيها.

إن الهدف من تقديم بيان لإبراز مكانة الشركة هو تحقيق مصداقية كافية لجعل العميل يشعر بالارتياح إليك هذا كل ما في الموضوع إنها ليست تتعامل معك، ويجب أن يكون الشكل مختصرًا وبسيطًا.

استخدام محددات المرحلة:

قد تكون عرضت تقديم بعض أشكال نفاذ البصيرة لشركتي أو لمجال عملي بوصف ذلك أحد وسائل إغرائي من أجل تحقيق التوافق بيننا، فينبغي عليك أن تمنحني شيئًا ما، فأنا أتوقع منك ذلك، أو قد يعجز بيان إبراز المكانة أن يمنحني وأقصد هنا العميل معلومات كافية التي تلزمني بشأن الخدمات التي تقدمها.

فإذا كان الأمر كذلك فقدم لي حكاية واحدة أو حكايتين توضح ما تقوم به الشركات الأخرى أو عن أنواع القضايا التي تعمل فيها، ويطلق على هذه الخطوة اسم

تحديد المرحلة وتقدم هذه المرحلة للعميل ولك مزايا عديدة:

أولها: أنها محددات شيقة فمن فضلك لا لكن باعتباري عميلاً أجد موضوعاتا عني أو عن أشخاص مثلي أكثر استمتاعًا مني في شركتك وفي الخدمات التي تقدمها. مما يعني بالطبع أن خطوة محددات المرحلة يجب أن تتم من منظور العميل.

ثانيًا: عندما يتم اختيار المحددات بدقة فإنها تساعد على تحفيزي على التفكير، ومن ثم مساعدتي كي أكون على استعداد للتحدث عندما يجيء دوري فيه، لذلك فإذا كنت في قسم التسهيلات داخل إحدى الجامعات وإذا كنت مهندسًا معماريًا متخصصًا في مجال التصميمات التي تعتمد على أبحاثك التي قمت بها قبل الجلسة فقد تخبرني بمحددين للمرحلة يناقش كل منهم قضية مختلفة أنت تعلم أنها من أسباب قلقي قد يعكس أولها كيفية قدرة أحد المنافسين الجدد على المنافسة الفعالة أمام الإسكان الذي يقع خارج المبنى فكلاهما يحل مشكلات مادية سببتها الغرف غير المسكونة، وكلاهما يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية، وقد يعكس ثانيها كيفية قيام الغرف المؤسسة بطريقة سليمة بإحداث تقليل كبير في مجال صيانة الغرف على المدى البعيد بغض النظر عن سوء استخدام الطلاب في بعض الأحيان للمبنى وبما أنني أواجه نفس المشكلات قد يذكرني ما ترويه على من حكايات بمخاوفي وتجعلني على استعداد للتحدث عن مشكلاتي.

ثالثًا: تبين المحددات أنواع القضايا التي تساعد العملاء في حلها بدون اللجوء إلى تفاصيل كثيرة بشأن الدور الذي قمت به لكن ذكر تفاصيل كثيرة بخصوص ما قمت به يعد أمرًا غير مرغوب فيه، فمن المحتمل ألا يكون العميل على استعداد لسماع هذه التفاصيل، كما أن موقف كل عميل يختلف عن غيره، فما قد قمت به مع أحد العملاء السابقين قد لايتناسب تمامًا مع ما تريد عمله مع العميل الحالي.

بالإضافة إلى ذلك تقدم محددات المرحلة أسلوبًا غير مباشر لطرح أحد القضايا التي قد تشك في أهميتها بالنسبة للعميل مما يسمح بتجنب إخباره بالمشكلات التي يواجهها أو بما يحتاج إليه الذي قد يكون شيئًا افتراضيًا.

وأخيرًا فالحكايات لا تنسى فهي تبقى في ذهن العميل بعدما تنهي حديثك أكثر من سرد قائمة بالخدمات التي ستقدمها، وينطبق ذلك تمامًا إذا كنت تخبر العميل بها من داخل منظوره. ونذكر الآن أحد الأمثلة التي تتعلق بمحددات لمرحلة على لسان أحد المستشارين الإداريين.

في بعض الأحيان يجب على أحد الشركات أن تتعامل مع شقي التكلفة والمتحصلات للنشاط التجاري الذي تقوم به في نفس الوقت، فقد لاحظت أحد شركات التأمين المتفرعة من أحد أكبر المؤسسات المالية العالمية انخفاض مستوى أنشطتها التجارية بنسبة 50% بسبب ضراوة المنافسة في الأسعار، ومن أجل تلبية متطلبات الشركة الرئيسية «ار أو إى» وتجنب خصخصتها اضطرت مديرتها إلى تخفيض تكلفة تسليم منتجها التقليدي في الوقت الذي قدمت فيه على الفور منتجات جديدة وأكثر هامشية، وطرحها فقد كان القلق يساورها بشدة أن ينخفض مستوى عملها بأكمله من الإدارة لديها عادات مترسخة لإمكانية جعل هذا ممكنًا. وبالرغم من هذا فقد أعلنت للجماهير التزامها بتحقيق ذلك وفي غضون خمسة عشر شهرًا ومن خلال تقديم بعض المساعدات من جانبنا حققت بنية خاصة بالتكلفة قادرة على المنافسة، ونجحت في تقديم العديد من المنتجات الجديدة جذريًا، وكل ذلك بسبب القوة العاملة وبإحداث القليل من التغيير.

تشتمل هذه المحددات على كافة مكونات الحكايات السليمة فتتمتع بحبكة وهي وقوع تهديد أو حدوث فرصة ستدعي التعجل في الأمر، وفي هذه الحالة يعتبر التهديد هو خطر التعرض للخصخصة، فينبغي أن يكون التهديد أو الفرصة مشابهًا لأحد الفرص أو التهديدات التي تؤمن أن العميل يواجهها بالفعل.

وتتمتع المحددات بوجود الشخصية أي وجود شخص ما يتعرف على العميل، فسيجد أي عميل أحد الحكايات عن أحد الأشخاص أكثر تشوقًا مقارنة بالتحدث مع جماد مثل التحدث مع أحد الشركات، ويعتبر ذلك صحيحًا نوعًا ما إذا كانت الحكاية التي تحكي عن أحد الأشخاص في مثل حالتها، وبذلك لا تتعلق الحكاية بالمهني بل تتعلق بالعميل ففي المثال السابق لا يكاد المستشار يظهر في الحكاية فاجعل العميل هو بطل الحكاية.

وعند قص نفس الحكاية على عدد مختلف من الأشخاص فقد تضطر لتغيير الشخصية لزيادة صلتها بكل مستمع، وقام أحد المسئولين عن التوظيف بتحضير الحكاية التالية لأحد الجلسات في أحد الشركات التي تواجهها مشكلات في مجال التكنولوجيا، وبما أنه تذكر أنه سيتحدث مع مدير الموارد البشرية وليس مع كبير المسئولين التنفيذيين، قام بإضافة أحد التفصيلات الإضافية:

قامت أحد شركات التكنولوجيا التي يصل ثمنها إلى 500 مليون دولار بعمل بعض المراهنات التكنولوجية غير السليمة، وبسرعة خسرت حصتها بالأسواق وحاليًا خسرت كل شيء لكن كبير المسئولين التنفيذيين أدرك على الفور أنه من أجل إعادة تحقيق المكاسب للشركة وإعادة نموها قد يتعين عليه تغيير العديد من كبار أعضاء الفريق الإداري بالشركة، فعمد على تغييرهم قبل قيام مجلس الإدارة بذلك متوعدًا بعمل ذلك دون إلحاق المزيد من الخسائر للشركة على المستوى المالي، وبمجرد عودته من اجتماع مجلس الإدارة انكب على عمل ذلك في «*VPHR*»، وفي خلال تسعة أشهر تم تعيين فريق عمل جديد بالإدارة، وكانت الشركة قد عادت إلى أساس يعد فاصلاً بين المرحلتين، وعادت إلى إحداث توقعات مستقبلية للأرباح.

إن التغيير البسيط والمكتوب بالخط المائل قد زاد بصورة كبيرة من استمتاع العميل بالحكاية. و ينبغي أن تشتمل كل محدد للمرحلة على حدث، وهو أحد الأحداث الحقيقية التي تدور غالبًا حول قيام أحد الأشخاص بعمل حدث ما، ويمكن للمستمع أن يرى الحدث، وهذه الصورة تجعل الحكاية لا تنسى إن الأحداث تعد أصعب العناصرالتى يمكن إضافتها

للحكاية؛ لأن عملنا في الغالب لا يعيرها اهتمامًا. في الحكايات السابقة التي ذكرها كل من المستشار الإداري والمسئول عن التوظيف، قام كبيرو المسئولين بإعلان التزاماتهم للجميع وجعلها واضحة أمام أعضاء مجلس الإدارة في الحالة الثانية ويفضل عمل ذلك في حالة القيام بعمل كبير، فادرس هذا المحدد للمرحلة الذي ذكره أحد المحامين.

تعرضت إحدى شركات الأدوية للتقاضي بسبب قيامها بالتمييز العنصري فقد قام الناشطون بمعرفة السبب وقاموا بالتظاهر أمام مقرات الشركة يوميًا لجذب انتباه وسائل الإعلام لهم، وقام كبير المسئولين التنفيذيين بعقد اجتماع عام في مكتبه، ولذلك من أجل حل هذه المشكلة وكشفت مراجعة الحالات عن وجود أحد النماذج السيئة من الموظفين التي تم تسوية مشكلتهم وتحول ثلاثة منهم للمحاكمة وربحت الشركة قضاياهم، أما باقي الموظفين فقد عاد بعضهم للعمل بالشركة مرة أخرى، أما البعض الآخر فقد ترك العمل بها بموجب شروط تم التفاوض معهم بشأنها، وتوقفت المظاهرات واستطاع المجلس العام أن يقرر وقوع أقل الخسائر المالية للشركة أو حدوث أقل تشويه لسمعتها.

يمكننا جميعًا أن نكون صورة عن نظار الإضراب أمام مكاتب الشركة وأمام المجلس العام الذي عقد في مكتب كبير المسئولين التنفيذيين من أجل الوصول إلى الأوامر التي تم تنفيذها.

وأخيرًا، فلكل محدد نتاجًا، إذ يخفف التهديد أوتنتهز الفرصة.

لاحظ كيف تفيد الحكايات الصغيرة بشأن العمل الفعلي الذي يقوم به المهنيون، ففي بعض الأحيان عندما نتحدث مع أحد العلاء التقنيين يقل المطلوب القيام به شيئًا ما لكن ليس كثيرًا، وهذه الحكاية التي يرويها أحد المهندسين المختصين بالهياكل تتمتع بتفاصيل كثيرة عن كيفية حل أحد المشكلات تقارب كم التفاصيل التي تحملها الوقائع:

اتهم المدير المسئول عن عمليات النشاط لأحد فرق كرة القدم الكبيرة بالدوري بالقيام بعمل ملعب جديد تقدر مساحته ب 700000متر مربع وهو أكبر المشروعات التي قام بها على مدار حياته العملية، وبالإضافة إلى الاجتماع الذي طلب منه فيه

متطلبات إجمالية كان من المتوقع أن تطلب فيه عمل ساحة عامة كبيرة حول الملعب، طلب منه تسليمها بموجب ميزانية ضئيلة جدًا وخلال فترة زمنية محدودة وفي حالة عدم إنجاز المهمة خلال واحد وعشرين شهرًا قد تخسر المنظمة متحصلات الموسم من بيع التذاكر، ووعد رئيس العمليات الملاك بتسليم الساحة في الموعد تم تصميم المبنى مما وفر للمالك حوالى 300 دولارًا في الطن من التكلفة الإجمالية للسطح، وعمل بناء محتمل من خلال السماح للسطح أن يتداخل مع البنية الفوقية للعمل، وتم إنجاز العمل وفقًا للميزانية وفي الموعد للحاق بالموسم.

لاحظ أن كل هذه المحددات قصيرة ولا تتطلب أكثر من ست جمل، فأنت لا تخلق حالة لإيجاد عميل وإثبات أنك أكثر المهنيين خبرة في هذا المجال، وتذكر أن أهدافك من وراء قص هذه الحالات هي: إعطاء العميل المعلومات الكافية عنك ليشعر بالارتياح عند التحدث معك عن قضاياه، ولتحفيز تفكيره وبذلك يكون على استعداد للتحدث. فكلما استطعت أن تهيأه للتحدث في أسرع وقت كلما كان أفضل، فلا تضيع الوقت في حكايات عنك وعن الخدمات التي تقدمها لا تحتاج كل جلسة إلى محدد للمرحلة، فإذا عقدت الجلسة بناء على طلب العميل لأنه يواجه مشكلة يريد التحدث عنها فمن المحتمل ألا ألجأ إلى استخدام محدد المرحلة لكن ثمة أساليب فعالة لإمداد العميل بالمعلومات التي يحتاجها دون الحاجة إلى إشعاره بالملل أو الخوض في تقديمات أو ادعاء معرفة مشكلته.

السؤال الأكبر:

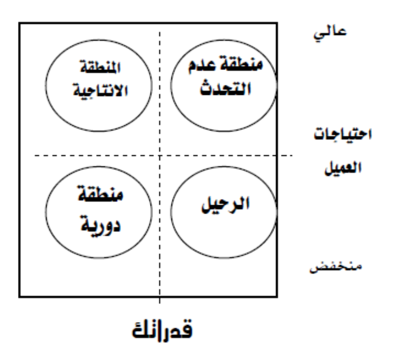
إن كل ما ذكرته حتى الآن إنما يعد ببساطة تمهيدًا للسؤال الأكبر ويعد هذا السؤال سؤالاً واسعًا يؤدي إلى تحدث العميل عن موضوع ذي أهمية بالنسبة له، قد تستطيع مساعدته فيه، باختصار إن هذا السؤال يؤدي إلى التوصل إلى موضوع معين يمكن لكل منكما الانتفاع من التحدث بشأنه، وهذا ما نسميه «المنطقة الإنتاجية» (الموضحة في الشكل التوضيحي رقم 14.1) فكلما زاد الوقت المستغرق في هذه المنطقة كلما زادت المنفعة التي سيحصل عليها في الجلسة كل من العميل والمهني.



نموذج 1-14

استغل وقت الجلسة في المنطقة الإنتاجية

- ستحقق انت والعميل استفادة اكثر من الجلسة اذا قمت بعمل ذلك.
- سيؤدي الشؤال الأكبر إلى وصولك لذلك أسرع.



إن الوصول لهذه المرحلة يعد أمرًا سهلاً عندما يستدعيك العميل لمناقشة أحد المشكلات فعندئذ تصبح مرحلة السؤال الأكبر مماثلة لسؤال: لماذا استدعيتني؟ فالأصعب هو أن تطلب من العميل عقد جلسة للتعريف بشركتك فعندئذ تواجهك نوعين من الصعوبات إذا تركت المناقشة مفتوحة لدرجة كبيرة، فمن المحتمل أن تنتهي بالوصول إلى مرحلة عدم التعليق أي التحدث مع العميل بشأن موضوع ما يقلقه بدرجة كبيرة لكن لا يمكنك تقديم المساعدة فيه وهذا هو الخطأ في سؤال ما الذي يقلقك في منامك؟ إذا استغرقت وقتًا طويلاً في مرحلة عدم التعليق سيدرك العميل قلة ما لديك مما تقدمه فهو مضيعة للوقت لكليكما.

أما إذا ركزت أن تكون المناقشة في إطار محدود فإنك تخاطر حتى تصل

لمرحلة«دوري» أي التحدث في منطقة تتمتع فيها بكفاءة لكنها منطقة يكـون احتيـاج العميل إليها قليل، ومرة أخرى فقد أضعت وقته ومن المحتمل أن تبدو متمركزًا حـول نفسك.

إن السؤال السليم يساعدك على تلافي الوقوع في هذين المـأزقين، ويسـاعدك عـلى الوصول بكفاءة إلى المنطقة الإنتاجية، والأمثلة تضم أسئلة مثل هذه:

- وهذه بعض القضايا البيئية (أو الضريبية أو التعويضـية وغيرهـا) التـي نلاحـظ مواجهة الشركات الأخرى في المجال لها فما هي أهم القضايا التي تقلقك؟
- هل هناك أي قضية ذات أهمية بالنسبة لنجاح هذه الشركة (أو لهذا القسم أو لهذه الإدارة) حيث لا يستطيع الأشخاص الذين ترجوهم؟
- ما هي المشروعات التي تحلم بها للأعوام القادمـة التـي تشـعر بـاحتمال عـدم وجود موارد للقيام بها؟
- لقد وافقت على عقد هذه الجلسة للتحدث بشأن عمل اكتساب بصورة فعالـة فهل هناك أي عناصر لهذه العملية ترغب في التركيز عليها اليوم؟
- من خلال هذه المقدمة البسيطة من الممكن أن تخبرنا بالسبب الذي استدعيتنا لأجله.

تذكر أن الهدف من وراء السؤال الأكبر هو الوصول إلى موضوع ما يشكل اهتمامًا متبادلاً في أسرع وقت ممكن فاختر كلماتك بعناية.

إذا تم السؤال الأكبر بعناية فإن جزء الجلسة الخاص ببناء أواصر المحبة سيسـتمر من خمس إلى ست دقائق، وإذا تم بنجـاح فسيشـجع العميـل بسرعـة عـلى التحـدث والتكلم بشأن قضايا ذات أهمية بالنسبة له، وهي قضايا قـد يمكنـك مسـاعدته فيهـا، فاجعل الهدف واضحًا في ذهنك؛ لأن العميل إذا لم يخبرك بما في داخله تجاه قضية مـا فإنك قد أتممت نصف عملية البيع فقط.

15

المقابلات البيعية:
طرح الأسئلة والاستماع للإجابات.



يقوم طرح السؤال الرئيسي بتحويل محور المحادثة منك إلى العميل، وفي أثناء هذا الجزء من جلسة البيع الذي يبدأ فيه هذا التحول يقوم العميل بالتحدث غالبية الموضوع بينما تطرح أنت الأسئلة وتستمع للإجابات بتعمد، فدورك خلال هذا الجزء من الجلسة هو فهم مشكلة العميل كما يراها العميل في رأيه، فقد يتطور تفكير العميل أثناء تحدثه معك ويعد ذلك من النتائج الثانوية للرد على الأسئلة الصائبة لكن الإجابات تظل من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرك.

قد لا تتفق مع العميل في وجهة نظره، فهذا هو حقك، لكنك لن تجادل معه أو لن تحاول إظهار نقطة الخطأ في تفكيره أو تحاول إظهار مدى تفوقك أو إلمامك بالمعلومات لها على الأقل ليس في هذه المرحلة التي يكثر فيها العميل في مناقشة مشكلته، فقد يسحب ذلك الأضواء من العميل بينما هو الوقت الذي يجب تسليط الضوء فيه على العميل فهو الوقت الذي يجب أن يلمع فيه العميل ومن المحتمل أن يجد مقاطعتك له مما يؤدي إلى تشتيت أفكاره أو على الأقل إلى مضايقته.أو على الأقل بكثير قد تؤدي

مقاطعة العميل إلى تشتت فكره مما يؤدي إلى خطورة فقدان معرفة شيء ذي أهمية بالنسبة له.

وتعتمد قدرتك في الحصول على معلومات مفيدة من العميل على مهارتك في طرح الأسئلة، ويعتقد بعض المهنيين أنهم ماهرون في طرح الأسئلة، وبالنسبة لبعض المهنيين يعتبر طرح الأسئلة جهلاً يسبب خطورة فهم في الغالب يطبقون مهارات طرح الأسئلة التي تناسب مجالات أخرى من العمل (استخراج شهادة طرأت على الذهن) فأغلب أسئلتهم تهدف إلى جعل العميل يرى مشكلته من وجهة نظرهم، بمعنى آخر استعراض مدى ذكائهم والتوصل إلى موافقة العميل على أحد الحلول بعينها، وفى بعض الأوقات لا يطرح أولئك المهنيين سؤالاً رئيسيًا لأنهم يعتقدون أنه ينبغي بالفعل معرفتهم للإجابة وبالتالي تفوتهم معلومات خطيرة، ومن السهل الوقوع في هذه الأخطاء، ومن الممكن أن تؤدي هذه الأخطاء إلى خسران أحد عمليات البيع.

إن طرح الأسئلة والاستماع للإجابات سيستغرق جزءًا كبيرًا من وقتك مع العميل المحتمل، فإذا توقع العميل المحتمل وجود مقدمة رسمية فقد يجري طرح الأسئلة والاستماع للإجابات في جلسة واحدة منفصلة أو جلسات منفصلة قبل عمل المقدمة.

وتعتبر عملية البيع عملية استماع أكثر منها عملية تحدث فأغلب الباعة المهرة يتحدثون بنسبة تتراوح بين20% إلى 30% من وقت الجلسة فهم يستمعون جيدًا ثم يردون باستخدام القليل من الكلمات. ففي كثير من المرات يتحول إجبار البائع على التحدث إلى وصفه بالوقاحة، ويمكن أن أذكر بعض الحالات بما فيها بعض حالات خاصة بي في السنوات الأولى لعملي كمستشار قبل أن أتلقى تدريبًا عن المبيعات للمهنيين، ويكفي ذكر أحد هذه الحالات.

بعد مرور أشهر من العمل رتبت لعقد أحد الجلسات لصالح الشركة التي كنت أعمل فيها مع ممثلي أكبر 500 شركة من حيث الأهمية، وقبل عقد الجلسة اتفقنا جميعًا

على أنه قد يفضل سؤال العملاء المحتملين عن احتياجاتهم قبل الخوض في الحديث عن الخدمات التي تقدمها شركتنا، وبعد عمل مقدمات بدأت الجلسة بقولي: أنه بالرغم من أنني كانت لدي فرصة للتحدث مع ضيوفنا، فإن البعض الآخر من أعضاء فريق عملنا لم تتاح له هذه الفرصة وبما أنه من الأفضل دائمًا سماع المعلومات من مصدرها فهل يمانع هؤلاء الضيوف في شرح مشكلاتهم مرة أخرى؟

فرح العملاء المحتملون بهذه الفرصة؛ فأغلب الناس يفضلون التحدث أكثر من الاستماع فبدأ كبير الممثلين التحدث قائلا: «من المحتمل أن تكونوا علمتم من الأخبار أن شركتنا تقلل من حجم القوة العاملة بها بما في ذلك القوة العاملة داخل القسم الخاص بنا وفى نفس الوقت نحن تحت ضغط تسليم مشروعات جديدة على وجه السرعة....».

وبينما يواصل العميل المحتمل حديثه قام كبير فريق العمل الخاص بنا- وهو مدير شركة تزيد خبرتها عن 21 عامًا – بقص حكاية توضح تفرد شركتنا عن باقي الشركات من حيث قدرتها على تسليم المشروعات السريعة، وبعد وقت قصير من بداية هذه الحكاية توقف العميل المحتمل عن الحديث وتحدث بالكاد أثناء الجلسة بأكملها ولم يدرك المدير الخطأ الذي وقع فيه.

إن هذا المدير ليس شخصًا عاديًا، فمن واقع خبراتي، يقوم الكثير من المهنيين بمقاطعة عملائهم المحتملين لإحراز أهدافًا وهم لا يدركون أنهم يقومون بذلك، لا تقاطع أبدًا أحد العملاء المحتملين، فراقب حديثك لتعرف ما إذا كنت تقع في ذلك الخطأ أم لا، واطلب من غيرك أن يستوقفك إذا وقعت في ذلك، واعلم أن أثناء هذا الجزء من جلسة البيع إذا وجب عليك التحدث، فليكن حديثك عبارة عن سؤال يجعل العميل المحتمل يواصل حديثه، واجعل أسئلتك قصيرة، وقم بأخذ ملاحظات هامة، فيمكنك قص حكايتك وتوضيح أفكارك فيما بعد عندما تحصل على معلومات أكثر.

اربط بين عملية البيع وعملية الصيد، فالطعم هو الأسئلة التي تختارها لتجعل العميل المحتمل يحدث ولتزيد من اهتمامه، ويعد اختيار الأسئلة الجيدة مؤشرًا لمهارتك على طرحها، كما يتطلب البيع توافر الصبر فعليك التفكير في اختيار الأسئلة كثير من المرات قبل طرحها وإلا سيكون رد العميل قاسيًا وسيترك الجلسة، والحالة الوحيدة التي يمكنك فيها المداخلة بعمل عرض هي شعور العميل بالإرهاق من الحديث.

لا تنظر لعملية البيع على أنها لعبة كرة سلة تحرز فيها النقاط فارتكابك للكثير من الحماقات تكون النتيجة هي إحراز نقاط سلبية أمام عميلك المحتمل. ويتطلب استخراج المعلومات الخاصة باحتياجات العميل المحتمل تطبيق تقنيات جيدة في طرح الأسئلة والاستماع للأجوبة؛ لأن العملاء لا يتحدثون بحرية، فهم يشعرون بالحرج من إعطائك صورة كاملة لمشكلتهم بسبب عوامل كالتالية:

- ضيق الوقت: فالعميل المحتمل يكون مشغولاً، ومن الممكن ألا يتوافر لديه الوقت ليخبرك بكل شيء تريد معرفته.
- تقييم النفس: إن قيام العميل المحتمل بتوضيح المشكلة كاملة قد يصيبه بالإحراج، فقد يعترف لك على مضض بقلة حيلته في اتخاذ قرار الشراء أو بعدم معرفته بحقائق معينة فمن المؤكد تمامًا أنه لن يعترف أنه وجد خطرًا في التعامل مع أحد المهنيين، لكن لا يعد أي من هذه الأفكار صحيحًا.
- المصلحة الشخصية: قد يرى العميل أن البوح بتفاصيل أكثر من اللازم قد يصيبه بالضرر؛ إذ يخشى من انتقال الحديث إلى أفراد آخرين في الشركة إذا كان فيه آراء سلبية. ومن الممكن أن يخشى العميل المحتمل أن ترفع ثمن خدماتك إذا أظهر لك أنه في أمس الحاجة لمساعدك أو أن تقوم بعمل مناقصات على المشروع إذا أخبرك أنه يفضل التعامل مع أحد منافسيك، فغالبًا يشعر العملاء المحتمون أنه ينبغي الاحتفاظ بالمعلومات الخطيرة منك حتى يتم التعامل الفعلي معك.

- الإتيكيت: يرى كل البائعون الاتيكيت على أنه اتباع سلوكيات غير محببة للوصول إلى نوع معين من المعلومات، وينطبق ذلك في أغلب الأحيان على المعلومات ذات الصبغة بالغة الإعجاب بالنفس، فتعتبر الحكاية التي تدور حول أحد عمليات المقايضة التي تمت بين رؤساء الأقسام مثالاً آخر، فمن غير الممكن أن يتشاجر العميل المحتمل معك من أجل منحه فرصة لمواصلة حديثه إذا قاطعته فلن يقول لك أبدًا إنه لا يحبك.
- حدوث الالتباس: قد لا يفهم العميل احتياجاته الخاصة، ويشيع هذا جدًا في بعض المهن، وفي مثل هذه الحالات يخطئ العميل فهم مشكلته في النهاية من واقع الحقائق التي افترضها.
- اتباع سلوك غير لا إرادي: يعلم كل من قام بعمليات البيع من قبل أن بعض العملاء يتميزون بالتفاؤل والبعض الآخر يتميز بالتشاؤم، فمن الممكن لشخصين يحكيان نفس الموقف أن يقدمان حكايتين مختلفتين نوعًا ما اعتمادًا على شخصية كل منهم.

ومن العبارات التي تتردد على الأسماع بين رجال المبيعات المهنيين هي عبارة أن العملاء كاذبون لكنني أحتج على هذه الرؤية؛ لأنها تفترض أنه ينبغي على كل العملاء أن يتساوون، وهي قاعدة لا تنطبق على كل الأفراد. فالعملاء كغيرهم من البشر غير قادرين على أن يتسمون بالانفتاح التام والصراحة التامة فهم يحتاجون إلى التشجيع للتحدث بقدر أكبر من الحرية، وينطبق هذا أيضًا على مديرك وقرينك وموظفيك، ويمكنك أن تحد من القيود التي يشعر بها العميل أو تزيد منها من اعتماد على الطريقة التي تتعامل بها مع العميل، فعندما تقلل من القيود التي يشعر بها العميل تزداد حساسية المعلومات التي تحصل عليه.

يمكنك تشجيع العميل كي يمدك بالمعلومات من خلال الآتي:

- إبداء التقدير: يتأجاب الناس مع التفاعل الإيجابي مثل قولك: «إن تعليقاتك

مفيدة جدًا» وبالرغم من ذلك فعليك توخي الحذر عند استخدام عبارات إبداء التقدير كي لا تبدو متملقًا ولا مفرطًا في التحيز للمعلومات التي تحصل عليها.

- إظهار التعاطف: إن إظهارك للتعاطف مع العميل والمشاركة الوجدانية له ستزيد بوجه عام من قدر المعلومات التي تحصل عليها فيمكنك الحصول على قدر أكبر من المعلومات عندما تقول: «إن ما حدث كان صعبًا عليك تحمله».
- تقديم المساعدات: يمدك العميل بمعلومات أكثر إذا علم جيدًا أن إخبارك بالمزيد من المعلومات سيساعده في مشكلته، وقد تشمل المساعدة أمورًا مثل مساعدته في الوصول لأفضل المهنيين وأداء مهمته على نحو أفضل أو تجنب وقوعه في مشكلات معينة.
- الرضا الشخصي: قد يشعر العميل بالارتياح عند مساعدتك إذا أحبك أو شعر بالالتزام تجاهك فقد يستمتع عندما يتحدث إليك بالتحفيز العقلي الذي تمنحه إياه أو بخفة ظلك.
- التخفيف عن النفس: قد يستفيد العميل في بعض الحالات من إتاحة الفرصة له كي يطلق سراح بعض الأحاسيس المكبوتة داخله لأحد الأشخاص.

وقد تتأجاب الأنواع المختلفة من العملاء مع مختلف أنواع التشجيع فباعتبارك مهنيا ينبغي عليك العمل على تقليل القيود التي يشعر بها العميل عند تحدثه إليك من خلال استخدام التشجيع الفعال له، ويمكنك القيام بذلك عن طريق العديد من الأدوات.

إطرح أسئلة سليمة

إن أكثر الأدوات وضوحًا هي طرح الأسئلة؛ إذ يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات من خلال إجابات العميل على أسئلتك مقارنة بكم المعلومات التي تحصل عليها من أي مصدر آخر، وتعتمد أهمية المعلومات نوعًا ما على مدى جودة الأسئلة التي تطرحها.

فقبل بدء الحديث مع العميل -سواء من خلال مقابلته وجهًا لوجه أو عبر الهاتف- عليك أن تبدأ بتحديد المعلومات التي تريد معرفتها، ويعرض الشكل التوضيحي رقم15.1 قائمة تشمل على بعض المعلومات التي قد تحتاج لمعرفتها فراجعه قبل الذهاب إلى أحد الجلسات، وقم بتحديد الأهداف التي تتعلق بالمعلومات وفقًا لطبيعة الموقف، يعرض أول عمودين من الشكل التوضيحي المعلومات التي قد ترغب في الحصول عليها بخصوص احتياجات العميل، وعن قيامه بالبحث عن أحد المهنيين، وعملاً بكلام علماء اللغة فأطلق على الأسئلة الموجودة في العمود الثاني من الشكل التوضيحي باسم «الأسئلة العميقة» لأنها تنطبق على كافة مجالات العمل.



نموذج 1-15

شكل التخطيط لصياغة الأسئلة

ما يريد المهني معرفته		ما يمكن للعميل الإجابة عليه
أهداف المهني	**السؤال العميق**	**الأسئلة السطحية**
1) معرفة اللازم بخصوص مشكلة العميل لدراسة المهمة		
أ) لمعرفة المشكلات	● ما الذي تحتاجه؟	● لماذا طلبت المساعدة؟ ● هل من الممكن أن توضح الأسباب التي جعلتك تطلب مساعدتنا؟
ب) معرفة السبب	● ما الذي أدى لحدوث ذلك؟	● كيف بدأت المشكلة؟ وكيف حدثت؟
ج) لفهم المشكلة	● ما مدى حجم هذه المشكلة؟	● كم عدد.....؟ ● لأي مدى........؟ ● هل أثرت المشكلة على جميع..؟
د) إتاحة تشخيص للعميل	● كيف عرفت أنك تواجه هذه المشكلة؟	● ما هي المزايا الموجودة لديك على...؟
2) معرفة تأثير أو مضمون للمشكله		
أ) تحديد الأثر المادي	● كم تبلغ تكلفة حل المشكلة؟	● كم سيكلفك حل هذه المشكلة؟ إن كنت قادرًا على حل هذه المشكلة فكم يستحق حلها؟
ب) تحديد باقي التأثيرات.	● ما أهمية حل هذه المشكلة بالنسبة لك؟	● كيف سيؤثر حل المشكلة على عملائك؟ ما هي العواقب القانونية هذه المشكلة؟ ما الدور الذي سينهض به موظفوك في حالة.....؟

ج) عمل تأثير شخصي	● كم تبلغ التكلفة التي يستحقها إيجاد حلا للمشكلة على المستوى الشخصي؟	● إن لم يكن لزامًا عليك أن تقلق بشأن حل المشكلة فماذا كنت تفعل في الوقت الإضافي؟
3) معرفة العوائق التي تحول دون حل المشكله		
أ) تحديد احتياجات توفير الخدمات التي ستقوم بها	● ما مدى شدة احتياجك لهذه الخدمات؟	● لماذا لم تقم بحل المشكلة من داخل الشركة؟ لماذا لم تدع الموظف...؟ ماذا حدث في آخر مرة حاولت فيها حل هذه المشكلة؟
4) دراسة جدول أعمال العميل وأفكاره التي تتعلق بحل المشكلة		
أ) تحديد ما إذا كان العميل مستعدًا للتعامل مع المشكلة، كيف يمكن النجاح في حل المشكلة؟	● ما الذي تريد عمله الان؟ ● ما هو الحل الى تقترحه؟	● ما هي اتجاهاتنا الآن؟ ما هي أولى خطوات حل المشكلة؟
5) لمعرفة الخطوات التي تجري بها عملية التعامل مع أحد المهنيين		
أ) معرفة العملية	● ما هي الخطوات التي تجرى بها عملية التعامل مع أحد المهنيين؟	● ما الدورالذى تحتاج أن نقوم به؟هل تحتاج أي خدمات أخرى؟
ب) معرفة المشاركين في إتخاذ القرار	● من هم باقي المشاركين في عملية الاختيار	● من باقي أعضاء اللجنة؟ماذا سيكون دور هذا الشخص في حل هذه المشكلة
ج) لتحديد الوقت	● متى ستقرر الشخص الذي تعامل معه؟	● متى ستتخذ القرار بشأن اختيار أحد (المستشارين -المحاسبين - المهندسين المعماريين المتخصصين- المهندسين -المحامين-المسئولين عن التوظيف)؟
لتحديد الاستعداد لإتمام التعامل	● هل أنت مستعد للتعامل معنا؟	● ما هو أقرب وقت لبداية التعامل؟ما هي أول خطوة؟ ● ما هي الخطوة التالية؟

بما أنه ينبغي عليك هو أن تضع هذه الأسئلة داخل سياق أو تصوغها في كلمات يمكنها أن تقلل من القيود التي يشعر العميل، فإنه نادرا ما تسأل هذه الأسئلة بطريقة مباشرة. وينتج عن ذلك استخدامك «للأسئلة السطحية» تلك الأسئلة التي سيفهمها العميل ويشعر بالارتياح عند الإجابة عليها، وبما أن صيغة الأسئلة السطحية تعتمد بشدة على الحرفية، وعلى الممارسة الخاصتين وعلى السياق الخاص الذي تسألها فيه فإنني لا أستطيع أن أعطيك أسئلة محددة لتسألها، لكن أفضل ما يمكن القيام به بالنسبة لي أو لأي شخص آخر هو أن أعطيك فكرة عامة عن أنواع الأسئلة السطحية التي تستخرج الإجابات على الأسئلة العميقة وأن ألقي عليك مهمة استنتاج الصيغ المناسبة لهذه الأسئلة، احضر ورقة وأثناء قيامنا بمراجعة الشكل التوضيحي السابق لاحظ إذا كان بالإمكان استنباط الأسئلة السطحية المناسبة لمهنتك لكل سؤال عميق. وللتدريب على ذلك طبق ذلك في ذهنك على أحد العملاء.

وللقيام بأحد عمليات البيع ستحتاج للإجابة على جميع الأسئلة العميقة المذكورة في القائمة، وفى بعض الأحيان عند إجابة العميل على أحد الأسئلة يتطوع بالإجابة على سؤال آخر لكن في حالة عدم قيام العميل بذلك يتعين عليك أن تجهز سؤالاً سطحيًا لاستخراج الإجابة، وقم بعمل خطة للأسئلة قبل مقابلة العميل.

لا توجد بدائل أخرى لتوافر معرفه واضحة لما تريد معرفته فبعض المهنيين يتفاخرون بقدرتهم على عمل جلسات البيع، قد تشكل هذه القدرة ميزة في بعض الأحيان بشرط عدم حدوث أي شيء غير متوقع أثناء جلسة البيع لكن استخدام هذه القدرة باعتبارها مبررًا لسوء تحضير الأسئلة يعد حماقة مثل ذلك كمثل تجاهل احتياطات الأمان عند استخدام أحد الأسلحة لأنك اعتدت أن تبرع في التصويب نحو الهدف فالمهني الحقيقي هو الذي لا ينغمس أو لا يوقر هذا الكبرياء.

و أثناء تجهيزك للأسئلة السطحية، استخدم البنائين الأساسيين للأسئلة:

- الأسئلة المفتوحة:

وهي تشجع العميل على إطالة الحديث من خلال وضع أطول المعايير فقط لكل

المعلومات التي تطلبها. وتبدأ هذه الأسئلة عـادة ب«لماذا» أو«مـا» أو«كيـف» مثـل: «لماذا تفكر في التعامل مع (نوع معين من المهنيين)؟ أو «ما الذي شجعك على التعامل مع شركتي؟» بالرغم من ذلك فإن الأسئلة غير الفنية فإن الطلب بتأدب يمكن اعتبـاره سؤالاً مفتوحًا: «من فضلك اشرح لى (مشكلتك)».

o تعد الأسئلة المفتوحة مناسبة على وجه الخصوص لانتـزاع المعلومـات والآراء والقيم والأولويات والمواضيع الحساسة، فهي تسـمح لـك باكتشـاف موضـوع مـا دون ادعاء معرفتك بما يمكن أن توصلك الإجابـة، وهـي تمـنح العميـل المحتمـل الحريـة في تحديد النقاط التي من المهم أن تعرفها جيدًا.

- الأسئلة المحددة الإجابة:

وهي تتطلب إجابـات مـوجزة مثـل ذكـر تـاريخ مـا، أو حقيقـة، أو رقـم، وتعتـبر الأسئلة التي تكون الإجابة عليها بنعم أو لا من ضمن هذا النـوع مـن الأسـئلة وعـادة تبدأ هذه الأسئلة بعبارات مثل: «متى» أو «كم عدد» أو «هل».

o وتستخدم الأسئلة المغلقة لغرضـين؛ إذ تسـاعدك عـلى انتـزاع حقـائق معينـة تحتاج لمعرفتها تتعلق بمشكلة العميل، مثل حقائق بشأن حجم مشـكلته وآخـر مواعيـد ممكنة لحلها، وهي تساعدك على التأكد مما قد فهمته من إجابات العميل على الأسـئلة المفتوحة أو الذي فهمته بأي وسيلة أخرى (هل أنا محقًّا عندما فهمت أنك......؟).

ينبغي عليك أن تحدد توقيت طـرح سـؤال معـين فـإن تسلسـل الأسـئلة واختيـار توقيت طرحها سيساعدك عـلى تحديـد جـودة المعلومـات التـي تتلقاهـا، وفي الغالـب يعتبر طرح أحد الأسئلة المغلقة التي تؤكـد معرفتـك الأوليـة بدايـة جيـدة (أعلـم أنـك أمام مشكلة واضحة هل هذا صحيح؟)، ثانيًا قم بطرح العديـد مـن الأسـئلة المفتوحـة لتحديد مخاوف العميل المحتمل كاملة بقـدر الإمكـان. (مـن فضـلك أخـبرني الأسـباب التي دفعتك لمقابلتي؟ كيف ظهرت هذه المشكلة؟ ما هي الردود التي فكرت فيها؟ مـا هي الخدمة التي قد تتوقع أن أقدمها لك؟)، وعادة تتبع الأسئلة المفتوحة بسلسلة من

الأسئلة المغلقة لجمع الحقائق وللتأكد من المعلومات التي عرفتها (كم ستكلفك هـذه المشكلة؟ متى بدأت؟

وبمجرد تجميع المعلومات الخاصة بأحد المجالات يتعين عليك الانتقـال إلى مجـال آخر من خلال طرح مجموعة أخرى من الأسئلة المفتوحـة تتبعهـا المزيـد مـن الأسـئلة المغلقة (ما هي نقطة البداية من هنا؟)ما هي خطوات التعامل مع أحد المستشارين؟ متى تخطط لاتخاذ القرار؟

وبخلاف هذا الإطار من طرح الأسئلة المتتالية ستحتاج لتخزين الأسئلة فـإذا كـان من اللزم طرحها حتى تحدثت مع العميل المحتمل بما يكفي لإقامة صلة ودية معه.

الإصغاء عند إجابة العميل على الأسئلة:

إن الطريقة التي تستمع بها للإجابات يؤثر عليك وعـلى العميـل، فـإذا اسـتمعت جيدًا للإجابات فإن ذلك سـيفيدك أكـثر وسـوف ترتفـع قيمتـك داخـل نفـس العميـل بسبب اهتمامك به وبمشكلته من خلال فهمه للطريقـة التـي تسـتمع بهـا إليـه ومـن أجل الاستماع جيدًا عليك استخدام جسدك وصوتك وأذنيك وعينيك.

إن تقنيـات اسـتخدام الجسـد تشـتمل عـلى الجلـوس مـع جعـل القلـم في وضـع الاستعداد لتدوين الملاحظات والنظر إلى العميل بـاهتمام مـع انتظـار تقديمـه للـردود على أسئلتك ويتضمن تدوين الملاحظات الاهتمام بمـا تسـمعه ويسـاعد ذاكرتـك فـيما بعد كما أن أخذ الملاحظات سيلهيك عن التحدث.

وهناك بعض الأوقات لا ينبغي تدوين الملاحظات فيها، فإذا كنت في انتظار إجابة العميل على أحد الأسئلة الحساسة فقد تتمنى أن تحدق النظر إلى العميل تاركًا قلمك واضحًا استلقاؤه على الأوراق مبديًا فهمك لحساسية الموضوع.

إن أفضل تقنيه للاستماع هي ببساطة التحدث فلا تتحدث عن نفسـك أو عـن شركتك أثناء هذا الجزء من الجلسة ولا تروي حكايات شيقة عـن نفسـك حتـى إذا

كانت ذات صلة بالموضوع ولا تقاطع العميل بطرح سؤال آخر فلا تتحدث فعندما تتوقف عن الكلام سيمدك العميل باللازم وعندما يبدو إنهاء العميل لإجابته على أحد الأسئلة وخاصة أحد الأسئلة المفتوحة انتظر ثوان معدودة قبل طرح سؤال آخر وواصل تحديق النظر إليه متعمدًا فإن صمتك والتشجيع الذي تمنحه الوقفة إياه سيدفعه غالبًا على التحدث لفترة أطول.

وبالطبع فإن القيام بالتشجيع اللفظي يعد أمرًا ضروريًا لكن عليك التمييز الدقيق بين التشجيع اللفظي وباقي أنواع الحديث فالتشجيع اللفظي لا يتم بيعًا إنما يساعد على التغلب على القيود التي يشعر بها العميل عند التحدث فهو حديث مختصرًا، وهو يركز على العميل فعندما تقول: «إن ما قوله مفيدًا للغاية» أو: «كم هذا شيقًا» فإنك بذلك تشجع العميل على الاستمرار في الحديث، فإذا أجاب العميل إجابة غير وافية على موضوع ما فيمكنك تشجيعه بقولك: «أخبرني بالمزيد فيما يتعلق بذلك» فمجرد استخدامك لسؤال من كلمة واحدة وهي: «حقًا؟» دائمًا يبقى العميل يتحدث، و: «ماذا أيضا؟» من الاختبارات المفيدة.

وفي مختلف المواقف سيشعر العميل بارتياح أكثر عند التحدث سواء مع شخص من داخل شركته أو من خارجها فإذا استشرت ذلك فاستخدامك للقليل من عبارات التشجيع يمكن أن يجعل العميل يواصل الحديث فعلى سبيل المثال إذا تطوع العميل بالإجابة على أحد الأسئلة الحساسة بإيجاز فقد تختار أن تلعب دور أحد الأشخاص من داخل الشركة بقولك: «نعم أدرك ذلك ما رأيك في ذلك؟» فإن معرفة العميل بأنك على دراية بالمشكلة من المحتمل أن يشجعه على إمدادك بالمزيد من المعلومات، وفى بعض الأحيان يكون الشخص المطلع هو أحد الأشخاص الذين مروا بمثل هذا الموقف من قبل فقد تقول: «إن ذلك غالبًا ما يحدث في مثل هذه المواقف فهذا مفيد جدًا فحدثني بالمزيد عن ذلك» و قد تقول «وجدنا نفس الموقف في شركة XYZ فخبرني بالمزيد» وعندئذ عليك أن تتلافى ربط أحد الحكايات المطولة عن أحد المهام السابقة التي تبين معرفتك فسيتوافر الوقت لذلك فيما بعد.

وفي بعض الآونة الأخرى ستشعر بأن قيامك بدور الشخص الغريب يمدك بمعلومات أفضل فإن قولك أحد التعليقات مثل: «من الواضح أنني لن أتدخل في مشاكل الموظفين العاملين لديك، لكن يمكنني أداء وظيفتي بصورة أفضل إذا عرفت جيدًا المواضيع الحساسة، فما الدور الذي سيقوم به الطرف الآخر في هذه المهمة؟» قد يجعل العميل يستمر في الحديث.

وفي الوقت الذي لا تتحدث فيه، استخدم أذنيك، فإن فهمك لما تسمعه يعتمد على ثلاثة أشياء:

- ما يقال:

تعد الكلمات التي يستخدمها العميل عند إجابته على أسئلتك هي المصدر الأساسي الذي تستقي منه المعلومات فبإمكانك معرفة مخاوفه وآرائه، كما يمكنك معرفة رؤيته للحقائق ويشكل كل ذلك قيمة كبيرة بالرغم من ذلك فعليك التعامل مع هذه المعلومات بحرص، فإذا سألت عن عملية اتخاذ القرار بشأن التعامل مع أحد المهنيين وكانت الإجابة بأنها ستختار فيعتبر ذلك بمثابة معلومة قيمة فقد كون هي صاحبة اتخاذ القرار، ومن المؤكد أنها تعتقد أنها صاحبة القرار أو أنها تريد أن تكون كذلك.

- كيفية الإجابة:

إن اختيار العميل للكلمات يمكنه أيضًا أن يمدك بالمعلومات، فاستخدام العبارات المتضادة أو العبارات المحدودة واستخدام اللغة الغامضة أو المراوغة («سيتحدد ذلك فيما بعد خلال هذا الموسم»من سيقوم بذلك؟) تعتبر كلها بمثابة مؤشرات لشعور العميل بالتقيد إزاء إخبارك بشيء ما. وبعد إخبارك بأنها ستتخذ قرار التعامل مع أحد المهنيين، فإذا قالت أنها تريد فقط تنفيذ القرار عن طريق شخصين للمحافظة على دور كل موظف فإنها بذلك تخبرك بأن القرار قد لا يكون لها بالفعل بعد كل هذا.

- ما لا يقال:

إن غياب بعض المعلومات عنك يمدك أيضًا بمعلومات ففـي مثالنـا يعتـبر الظهـور المفـاجئ لعبـارة «الشخصـين» المنـوطين باختيـار المهنـي واللـذان لا تتـوفر لـديك أي معلومات بشأنهما علامة عـلى أن العميـل يشـعر بالتقيـد إزاء إخبـارك شـيئًا مـا، كـما يخبرك هذا باحتمال وجود حلقة مفقودة في المعلومات المتوافرة لديك فقيامك بطـرح أسئلة مفتوحة قد يساعدك في التغلب على القيود التي يشعر بها العميـل، ويسـاعدك على العثور على الحلقة المفقودة لديك («هذا عظيم إذا كان هنـاك آخـرين مـن هـم مهتمين بعملية التعامل مع المهني فنريد أن يشعرون بالرضـا باختيـارك بـنفس مقـدار الرضا الذي تشعر به، فهل من الممكن أن تخبرني بمعلومات بشأنهم؟).

وفي النهاية راقب العميـل عـن كثـب، وهـو مـا يقصـد بـه الاسـتماع عـن طريـق العيون، فكل من مسـتوى تواصـل العميـل بـالعيون معـك وجلسـته وإيماءاتـه يمـدك بمعلومات بشأن العميل، وما يخبرك به فتريد مراقبة الإشارات التي تعكس عدم ارتياح العميل لما يقوله فيعتبر كل من: تردده، وتحاشى التواصل بالعين، وتغيير وضع الجلسـة وتمرير يده في شعره من بين العلامات، ويعتبر هـذا خصوصًـا صـائبًا إذا ارتبطـت لغـة الجسد بالإشارات اللفظية.

عند حدوث ذلك فـإن لـديك القـدرة عـلى الاختيـار فقـد رغـب في محاولـة فـتح المشكلة بسؤال مفتوح («لقد قلت الآن.....أخبرني بالمزيد من المعلومات بشأن ذلك»). فقد تختار أن تشجع العميل على الـرد بإخبـاره بإدراكـك (هـذا مفهـوم جـدًا..أخـبرني بالمزيد) أو من خلال إظهار التعاطف («قد يضعك هذه المشكلة في مأزق»مع سكوتك انتظارًا لسماع الرد) أو من خـلال تقـديم مسـاعدات قبـل طـرح الأسـئلة («أنـا مقـدر الصعوبات التي قد تنتج فأعتقد أن بإمكاننا قديم المسـاعدة فيهـا، فـأخبرني بالمزيـد») قد تشعر أن المشكلة حساسة للغاية لدرجة أن السعي وراءها قد يثير العداء في نفس العميل أو يشعره بالحرج إن كان الأمر كـذلك فدونـه حتـى يمكنـك محاولـة اكتشـاف ذلك فيما بعد بوسائل أخرى.

إن التغير الملاحظ في عواطف العميـل وحدتـه قـد يزيـدك أيضًـا بمفـاتيح لمعرفـة المخاوف الشخصية والأولويات التي قد تكون معروفة لدى العاملون بالشركة.

سؤال الشخص المناسب:

منذ وقت طويل مضى كنت أسعى في أحد المشروعات داخل أحـد أقسـام إحـدى الشركات المختلطة، وكنت قد عملت في غـير ذلـك مـن أقسـام الشركـة وعملـت أيضًـا بالشركة الأم وكنت على معرفة بكبير المسئولين بالشركة، وكنت متأكدًا إلى حد كبير من نجاح مهمتي لكن عندما آل المشروع إلى أحـد المنافسـين لي اتصـلت بكبـير المسـئولين وقال لي: «كنت أتمنى أن تؤول هذه المهمة إليك..لكن باقي الأفراد داخل القسم أرادوا التعامل مع الشـخص الآخـر فقـد عرضـوا عـليَّ أوراق الاعـتماد الخاصـة بـك والأوراق الخاصة بالآخر، لكن الشخص الآخر لم يبد سيئًا فسمحت لهم بالتعامـل مـع الشـخص الآخر؛ لأنهم من سيعايشون نتيجة المشروع، ولأخبرك بسر ربما يكون العاملون بالقسم قد فضلوا حقيقة أن الشخص الآخر لا يعرفني» وفي الواقع اعتمدت بدرجة كبيرة عـلى العلاقة التي تربطني بكبير المسئولين ولم أُولِّ تمامًا كافيًا للأفراد الذين يـديرون العمـل بالقسم.

وفي الغالب يشترك العديد من الأشخاص في إتمام التعامل مع أحـد المهنيـين وهـم يشتركون من خلال طرق مختلفة ففي الغالب تقوم الحكومات والجامعات باسـتخدام لجان للقيام بالقرار التعامل مع أحد المهنيين، لكن بعض اللجان لا تتمتع بوجود عضـو مسيطر. أما بالنسبة لأغلب لجان المبيعات فيوجد شخص واحد يقرر بمفرده الشـخص الذي سيتم التعامل معه، ويشترك هذا الشخص مع غيره للوصول إلى القرار، وتشـتمل المسئوليات التي قد تلقيها العميلة على عاتق الآخرين على:

- تحديد أفضل الأسماء:

قد يرغب صـاحب القـرار أن يـتلاشى إضـاعة الوقـت في تقيـيم كـل المتنافسـين الممكن التعامل معهم، فمن الممكن أن تولي العميلة أحد الأشخاص مسئولية اختيـار

أفضل المرشحين ثم الاختيار من بين هذه المجموعة الصغيرة من الأسماء.

- إسداء النصيحة:

تحتاج العميلة إلى وجود بعض الخبراء لإسداء النصيحة بشأن الشركات البديلة، ويمكن أن يكون الخبراء من داخل الشركة أو من خارجها، وفى الغالب يكون الخبراء محاسبين أو محامين أو مهندسين أو وكلاء مشتروات أو غير ذلك من المتخصصين، وقد يبحث صاحب القرار عن النصيحة من هؤلاء ممن هم داخل الشركة الذين يضطرون للعمل عن كثب مع المهني والذين سينعمون بنتائج العمل معه، وبما أن العميلة تسعى للحصول على النصائح فهي في الغالب تتمنى أن يزداد قبولهم للعمل مع المهني فيما بعد وعندئذ سيملي هؤلاء الأشخاص احتياجاتهم ومعايير لاختيار المهني.

- الترشيح:

قد تطلب من نفس هؤلاء الأشخاص أن يرشحوا لها من تتعامل معه لكنها قد لا تضطر لقبول ترشيحاتهم لكنها ستتكبد أثمانًا إذا كانت تتجاهل ترشيحاتهم دائمًا.

- اتخاذ القرار:

قد تلقي مهمة اتخاذ القرار على عاتق شخص آخر، وقد يحدث هذا إذا كانت راضية عن أداء كل المهنيين المرشحين للعمل أو كانت شغوفة على الأخص بدعم الشخص ألقت على عاتقه مهمة اتخاذ القرار.

تزداد الفرص المتاحة لإتمام إحدى عمليات البيع بصورة كبيرة إذا كان بإمكانك التحدث مباشرة مع هؤلاء المشتركين في عملية التعامل مع المهنيين وطرح الأسئلة والاستماع وعمل العلاقات. ففي بعض الأوقات ستتعرف على كل الأطراف المعنية بدون الحاجة لطلب ذلك، وإذا لم تطلب ذلك فعليك أن تتوخى الحذر في المضي قدمًا. فيشعر العميل في أغلب الأوقات بالتهديد عندما يطلب منه أحد الموظفين مقابلة آخرين في الشركة، إذا طبت مقابلة شخص أو آخر بالشركة فليكن ذلك مرتبطًا بأحد الأسباب الآتية:

- طلب الحصول على معلومة ما:

كلما استطعت تبرير حاجتك في الحديث مع أشخاص آخرين بأنك في حاجة ضرورية للحصول على أحد المعلومات التي يعتبر هؤلاء الأشخاص هم أفضل من يقدمونها، كلما قلت المقاومة التي ستواجهك في أول مرة للتواصل.

- الحاجة لعمل مبيعات:

إذا بايعت أحد المجموعات على نتائج عملك، فيعد هذا أمرًا ضروريًا لنجاح مشروعك، إذ يمكنك أن تطلب مقابلة المشاركين الأساسيين من أجل خلق أواصر مودة قبل إتمام التعامل.

ويصر بعض المهنيين على مقابلة كل المشاركين في اتخاذ قرار البيع بوصف المقابلة شرط مبدئي لقبول العرض، فعليك أن تحدد سواء كانت المخاطر التي تتعلق بهذا الطلب تتجاوز المنافع المحتملة منه أم لا. بمجرد أن تكون قد جمعت المعلومات الخاصة بالعميل المحتمل فأنت في موضع تقديم كيفية المساعدة لتلبية هذه الاحتياجات.

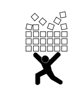
* * *

16

المقابلة البيعية:
تقديم الحل الذي تقترحه للمشكلة



للقيـام بعمـل شـيق يجـب عليـك أولاً إقنـاع العميـل العميـل المرتقب أنه ينبغي أن تكون أنـت الشـخص الوحيـد الـذي يجـب أن تقـوم بالمهمـة، فيمكنـك الحصـول عـلى عمـل لشركتـك إذا اسـتطعت إقنـاع العميـل العميـل المرتقـب بالتعامل معـك مـن خـلال قيامـك فقط بعمل تمهيد للعميل وقضاء ساعات من أجل إقامة علاقة معه وجمـع معلومـات عن مشكلته. عندما تسأل العميل العميل المرتقب عـن أفكـاره بشـأن أحـد الحلـول، وبشأن الدور الذي تتوقعه العميلة، وقد ترغب في قيامك به فإنك تشـير بـذلك إلى أن الوقت قد حان للتحدث عن تقديم الحلول، ويتوقـع العميـل أن يسـمع منـك حلـولاً. يتحدث هذا الفصل عن طرق تقديمك للحل الذي تقترحه مجبرًا العميل على قبوله.



الإشارة إلى أهم الاحتياجات:

عندما يحين الوقت إليك للتحدث عن كيفية مساعدتك للعميل فإن أولى كلماتك

يكون لها تأثير مختلف، فإن كـل حـديث العميلـة في مخيلتهـا حتـى الآن إنمـا يهـدف لمساعدتك على فهم مشكلتها لتجهيزك لهذه اللحظـة، والآن فهـي تنتظـر نتيجـة هـذا الحديث، ومن المحتمل أن تجدها مشتتة الذهن لكنها هي حالة قد لا تـدوم؛ إذ أولى كلماتك تحدد مسيرة كل ما سيحدث بعد ذلك لذلك فمـن الأفضـل أن تكـون كلماتـك سليمة، ويعتبر هذا منطبقًا سواء كان ردك في سياق أحد المحادثات غير الرسـمية أو في سياق أحد العروض السريعة أو أحد العروض.

طلب من أحد شركات الإدارة المعمارية التي نعرفها تقديم قـدراتها بشـأن إنشـاء مبنى مخصص لأحد مجالات الأبحاث الطبيـة التـابع لأحـد الجامعـات الكـبرى، ودائمًـا تكون صعوبة الحصول على عقود الإنشاء من هذا النوع صعوبة بالغة، وقد طلب من أكبر خمس أو ست شركات محلية تمارس نفس النشـاط ومـن أقـوى شركـة أو شركتـين إقليميتين أن تعرض مقوماتها، وبناء على ما قدمته كل منهم، تم اختيار ثلاث أو أربـع شركات، وطلب منهم المثول أمام لجنة للاختيار.

كانت الشركات المنتقاة تتمتع بامتلاكها لأوراق اعتماد هائلـة وبإمكانيتهـا القيـام بالمهمة، وفي وسط هذه الأجواء اشتدت حدة المنافسة بين الشركات نظـرًا لأن الفـروق بينها كانت طفيفة للغاية، كان هذا هو الموقف الذي واجهته شركـة الإدارة المعماريـة، بالإضافة إلى ذلك كان الوقت حرجًا، وكان المكتب الإقليمـي المكلـف بالإنشـاء في أشـد الحاجة لإتمام المهمة.

وفيما بعد، في الوقت الذي درست فيه لجنـة الاختيـار مـا قـد قدمتـه الشركـات، عادت مرارًا وتكرارًا للبيان الافتتاحي الذي ألقاه مدير المكتب الإقليمي للشركة المكلف بإتمام المهمة، وكما ذكر رئيس لجنـة الاختيـار لاحقًـا أن هـذا الشـكل المخـتصر أقنـع اللجنة بأن «شركتم كانت الشركة الوحيدة التي استوعبت مـا معنـى جامعـة وهـذا لا يمكن أن يتكرر» وتم التعامل مع الشركة.

وبالطبع كان مدير المكتب الإقليمي قد شدد مرارًا وتكرارًا عـلى بيانـه الافتتـاحي

وأعاده، فقد سار الموضوع على نهج مقارب لذلك.

السادة والسيدات أعضاء لجنة الاختيار أنا «كارل» ________ من طرف شركة «إكس واى زد» للإنشاء، من واقع فهمنا للمشروع فإن هذه الجامعة تقع في مقدمة الجامعات (في مجال البحث الطبي المطلوب) فتعتبر الإسهامات التي تقدمتم بها في هذا المجال لكل من الصالح العام وللمعرفة من بين الإسهامات التي جعلتها أحد أبرز المنشئات.

وللحفاظ على هذه الريادة عليكم جذب الخبراء في هذا المجال، وهم أفضل العقليات في هذا المجال من أي مكان يقيمون فيه حول العالم، فإذا تم جذب الخبراء في هذا المجال فستستطعون جذب الطلاب وتجميعهم وسوف يربح الطلاب والجامعة الجوائز المالية للأبحاث مما يجعل الجامعة خارج المنافسة.

ونريد أن نبني لكم معملاً مناسبًا تمامًا لهذا النوع من الأبحاث، ويتمتع بمنظر يروق للناظرين كي يقول الخبراء المستقبليون في هذا المجال عندما يشاهدونه: «هذا هو المكان الذي نرغب العمل فيه».

أثبت هذا الشكل البسيط أحد عوامل التفريق الكبرى وهو ما نسميه أحد أنواع المفاتيح رفيعة المستوى؛ لأنه يربط بين الخدمات التي يقدمها المهني وبين أسمى أهداف العميل، فهذه الشكل ات تقوم بالآتي:

- تعكس اهتمامك بالعميل وليس اهتمامك بنفسك، وثق تمامًا بأن كل ما يهتم به العميل هو نفسه واحتياجاته أكثر من اهتمامه بك وبالخدمات التي تقدمها، إذ يعتبرك العميل بالإضافة للخدمات التي تقدمها له عبارة عن وسيلة وصلة إلى غايته، فإن أردت أن تلفت انتباهه فابدأ بالحديث عنه قبل الحديث عن نفسك، فكم كانت ستختلف النغمة التي سيحدث بها مدير الإنشاء إذا استفاض في الحديث عن شركة «إكس واى زد» للإنشاء!
- تعكس أن اهتماماتك هي نفسها اهتمامات العميل، فإذا أدركت بصدق

أهدافي وتماثلت اهتماماتك معها عندئذ تزداد فرصتك في اتخاذ قرار سليم في حالة غيابي، ويمكن أن يكون الإحساس بالتماثل في الاهتمامات حاسمًا عندما ينتقي العميل من يتعامل معه، وعندما تنهي كلماتك الافتتاحية فإنك ترغب في أن تقول العميلة لنفسها: «لقد فهم قصدي بالضبط، فقد فهم ما أريده تمامًا».

- توضح أنك تشارك العميل في مشاعره، فمعظم العملاء يشعرون بعاطفة تجاه العمل الذي يقومون به برغم أن بعضهم يظهر مشاعره في صورة العمل اليومي، وتذكر أنك تتحدث عن مجال عمل أشخاص وعن طموحاتهم وعن الإسهامات التي سيقومون بها خلال حياتهم القصيرة، وبالتالي يرغبون في التعامل مع أحد المهنيين الذين يشركونهم نفس المشاعر، لاحظ المفاتيح التالية التي تجذب عواطف العملاء:

▪ عندما يتحدث أحد المسئولين عن التوظيف إلى مؤسس أحد شركات التكنولوجيا الحيوية: إن هذه الشركة تمر بنقطة تحول فقد قمت بدور رائع من أجل وضع علاج لمرض خطير بالفعل .. والآن ينبغي عليك تطبيق هذه المعالجة على هؤلاء ممن يعانون من هذا المرض، وكما ذكرت فإن الكثير من العقاقير لم تصنع من أجل هؤلاء ممن يحتاجونها وبالنسبة لشركتكم كي تقوم بذلك يتطلب أن تنجح الشركة على المستوى التجاري وأن ذلك سيتطلب توافر مواهب أحد التنفيذيين الماهرين للانتقال بالتكنولوجيا الحيوية إلى الخطوة التالية، ودورنا هو مساعدتك في الحصول على هذا التنفيذي.

▪ مستشار إداري يتحدث مع رئيس شركة تملكها أفراد عائلة واحدة: لقد أسس جدكم ووالدكم شركة خدمت هذا المجتمع على مدار ثلاثة أجيال في الوقت الذي كانت توفر فيه بكثرة احتياجات هذه العائلة منذ ستة أعوام، لكن العالم قد طرأ عليه تغيير، وثمة أدلة قوية على أن الشركة التي صنعوها لن تعد قادرة على مواصلة العمل في المستقبل فالمهمة الآن قد ألقيت على عاتقكم من أجل إعادة اكتشاف الشركة كي تتركونها للأجيال القادمة في مستوى عالٍ كنفس المستوى الذي تركها عليه آباؤكم، ونحن نرغب في مساعدتكم على القيام بذلك.

- تعمل على تكريم الجهود القليلة في بعض الأوقات حتى وإن كـان مـا يقـوم به العميل قليلاً بالنسبة لغيره، فهو لا يبدو قليلاً في نظرها فهي ترغب في التعامل مـع شخص يدرك أهمية ما تقوم به ويحترمه، فمثلاً من أمثلة أحد المفاتيح عالية المسـتوى التي يقدمها أحد المهندسين.

تمـر هـذه الشركـة بفـترات عصـيبة، ومـن أجـل تغيـير الوضـع تقـوم الإدارة بالاستثمار بشدة في مجال إعـادة تطـوير منتجـاتكم، وتتطلـب إعـادة التطـوير مبـالغ نقدية هائلة وينبغي على كل قسـم القيـام بـدوره للمسـاعدة عـلى تـوفير الأمـوال إذ ترغب في تقليل اسـتهلاك الطاقـة في مبـان الشركـة الضـخمة باعتبـار ذلـك جـزءًا مـن إسهاماتك، ونحن نرغب في مساعدتك على القيام بذلك.

- تسمح لك بتركيب مشكلة العميل المعقدة داخـل جـوهر أهميتهـا، فإعـادة التركيز على العميل من أهم تفاصيل المشكلة بكل تفاصيلها وجوانبها الفرعيـة يسـاعد على توضيح المطلوب، ويمكن أن يكون ذلك أحد الأدوار الهامة التي يقوم بهـا المهنـي، فاعمل بكلام أحد محامي العمال.

لقد اتهمت هذه الشركة في عشرات من قضايا التمييز العنصري في العمل، وادعى الجميع أنك تمارس التمييز العنصري ضد الموظفين الذين يشكلون الأقلية، ويشكل هذا بالطبع تهديدًا اقتصاديًا، لكنني أشعر في وصفك بشعور بالغضب والإحباط مما يعكس أنك قلقًا بشـدة بشـأن تشـويه هـذه الادعـاءات لسـمعة الشركـة التـي حرصـت عـلى تكوينها من أجل تحقيق التكامل والمعاملات العادلة.

وأنت ترغب في سرعة حل هـذه القضـايا، وعنـد حـدوث أي أخطـاء فأنـت عـلى استعداد لعمل ما في استطاعتك من أجل القيام بتعديلات. وفي حالة عـدم حـدوث أي أخطاء فأنت ترغب في إدراك ذلك، لكن الأكثر أهمية هو أنك ترغـب أن يـتم التعامـل مع هذا الموقف بسرعة وبطريقه تعد الأفضل لصالح سمعة الشركة، وهذا ما نساعدك في القيام به.

وهناك مفتاح رفيع المستوى يساعد في حصولك على القضية ببداية جيدة وهنا بعض الإرشادات الخاصة بالمفتاح التمهيدي.

أولاً: ينبغي عليك تحديد الهدف أو الحاجة الأسمى بالنسبة للعميل، وعادة يمكنك معرفة ذلك من خلال طرح الأسئلة -وفي بعض الأحيان طرح الأسئلة عدة مرات -حول السبب وراء رغبة العميل في القيام بشيء ما كما هو موضح بالحديث الافتراضي بين أحد المهندسين وأحد العملاء.

المهندس: ما هو سبب اهتمامك بتقليل استهلاك الكهرباء في هذا الموقع؟ فلدي أسباب عديدة لكن ما الذي يدور بذهنك؟

العميل: إن هدف قسمنا هو توفير 3 ملايين من الدولارات من ميزانية التسهيلات خلال العام القادم، ونحن مؤمنون بأنه بإمكاننا توفير جزء كبير من هذا المبلغ نتيجة قيامنا بالتوفير في تكاليف الطاقة.

المهندس: يعد توفير المال من الجوانب السليمة دائمًا، فهل هناك أي سبب يفسر أهمية قيامك بذلك الآن تحديدًا؟

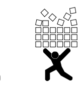
العميل: لا تقوم الشركة بذلك على أكمل وجه، ومن المحتمل أن يجد كل قسم من أقسامها وسيلة لتوفير المال، ونحن نرغب في أداء دورنا.

يمكن أن يكتمل ما تعرفه عن طريق الأسئلة من خلال مراجعة الموقع الإلكتروني للعميل وإجراء بحث من خلال وسائل الإعلام أو سؤال أطراف أخرى تتمتع بمعرفة عن العميل.

بمجرد معرفتك بالهدف الأسمى للعميل يمكنك عمل مفتاحًا فمثلاً ابدأ حديثك بعبارات مثل: «كما فهمنا الموضوع.......» فسوف تساعدك مثل هذه العبارات على التحرك في الاتجاه السليم، وحتى يصبح بإمكانك اكتساب مهارة في خلق المفاتيح الإجبارية، فادرس إمكانية استخدام أحد الموضوعات التالية الشائعة:

- إنك بصدد فرصة نادرة (لتحقيق شيء ما أو اكتساب ميزة تتفوق بها على غيرك أو لترك ثروة....).
- إنك ترغب في المشاركة في المهمة الهامة لهذه المؤسسة.
- إن منظمتك تمر بمرحلة انتقالية فقد أبلت بلاءً حسنًا فيما سبق لكنك تعلم أن الشركة التي عملت جيدًا في الماضي ولم تعد قادرة على ذلك الآن وأن منظمتك ينبغي أن تتغير.
- إنك تتمتع بهدف له قيمة ومن المهم الحفاظ عليه.

تذكر فإنه لابد للجملة الافتتاحية أن تخص العميل بدرجة كبيرة. فإنك فقط تقوم بربط نفسك بالهدف ذي المستوى الأعلى في النهاية، وبمجرد تحديدك للفاتح فتأكد من كيفية عمله بطريقة صحيحة، وذلك بسؤال العميل: هل فهمنا اهتمامك الأساسي؟ وإذا وافقت بأنك فهمت بالفعل فإنها ستتجه بطريقة أخرى إلى حد ما لتأجيرك بقول ذلك. وإذا لم تفهمك فإنها ستخبرك بذلك فمن الأفضل أن تكتشف ذلك الآن.


ركز على المنافع:

بمجرد توضيح كيفية ترابط خدماتك مع الهدف ذي المستوى الأعلى فإما بإمكانك أن تخبر العميل ما ستقوم به بالنسبة لهم. وكمستشار شاب فقد قمت بالتقديم لـ فيرنون لوكينل الرئيس والمسئول الحالي لـ باكستر الدولية. وفي خلال أثناء التقديم فقد قاطعني ثلاث مرات لكي يسأل: «لماذا يكون هذا الشيء مهم لشركتي؟» وقد علمني درسًا لا أنساه وهو: في جميع الأوقات، فيدين المقدم بذلك لجمهوره، وذلك لتوضيح سبب وجوب استماعه. ففي تقديم مبيعات فذلك يعني التركيز على المنافع.

فما يحصل عليه العملاء منك هو المنافع التي تلبي احتياجاتهم وتتضمن المنافع مثل هذه الأشياء كمجازفة قليلة، التزام فريق الإدارة بالحدث، تكاليف التفعيل

المخفضة أو أي شيء آخر يلبي حاجة معينة، وتقوم بتوفير المنافع من خلال ملامح شركتك وخدماتها. وتتضمن الملامح مثل هذه الأشياء كخبرة فريق عملك المهني، الطرق الخاصة بك، أسس معلومات الملائمة وصناعتك أو معرفتك الوظيفية.

فمن المحتمل بدرجة عالية أن تقوم بعمل بيع إذا ركزت على المنافع. وعندما تقوم بذلك فيجب عليك دائمًا أن تصف المنافع التي ستوفرها قبل أن تصف ملامح خدماتك. ويعتبر ذلك معرفة مبيعات أساسية، ولكن يجب أن يتعلم كل جيل من المهنيين ذلك ومازال كثيرًا من المهنيين لا يفهمون ذلك.

غالبًا ما يتحدث المهنيون عن ملامح خدماتهم قبل أن يصفوا المنافع التي سيقومون بتوفيرها. ولكن ملامحك لا تهم العميل إلا إذا كانت مصدرًا من المنافع. فإنه لا يريد السماع عنها حتى يفهم ويصدق المنافع التي سيحصل عنها منك. فكر في ذلك. فلا يوجد شخص يريد قاعدة معلومات أو عقد أو طبعات زرقاء فوتوغرافية للتصميم الهندسي الخاص بالبناء. وتقاس قيمة هذه الأشياء فقط بكونها وسيلة توصل إلى غاية. وينطبق ذلك على صوت فريق عملك أو معرفة صناعته أو موقع مكاتبك أو طرقك. ابدأ بوصف احتياجات العميل، باشر المنافع التي سيقوم بتوفيرها لمخاطبة هذه الاحتياجات، وبعد ذلك فقط قم بتوضيح ملامح شركتك. وبمجرد وصفك لملامحك فيمكنك توفير دليل بفاعليتهم.

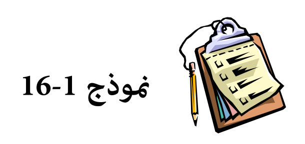
وبالطبع فإن ذلك يعني أنه يجب عليك معرفة المنافع التي يجب التركيز عليها. فكل منا يوجد لديه اتجاه لتحديد المنافع في نطاق أكثر العوائد الواضحة لعملنا ومراقبة المنافع التي يريدها المنظر بشدة ونستطيع توفيرها.

ويعتبر تحليل مسألة القضية مثالاً. وتقوم المنفعة المشتقة من عمل كثير المهنيين بالحصول على تحليل قضية لكي يستطيع العميل من مسايرة عمله. وسوف يدفع العملاء أموال جيدة بالنسبة للمساعدة من تلك المساعدة من هذا النوع وخاصة إذا

أعاقت الآراء المتعارضة التقدم. يفشل بعض المهنيين في التعرف على تلك الحاجة عندما يسمعونها، وأيضًا يفشلون في التركيز على تحليل فوائد المسألة الخاصة بخدماتهم.

ويوفر الملحق رقم (1 -16) قائمة بالمنافع التي يوفرها المهنيون. وهذه القائمة ليست نهائية أو أن الأنواع قائمة بذاتها، ولكنها تحرك تفكير كثير من المهنيين بخصوص القاعدة العريضة للفوائد التي يوفرها بالفعل. راجعها وانظر إذا كنت تستطيع تحديد حالة يمكنك فيها توفير كل فائدة للعميل. وسوف تكون ممارسة جيدة.

* * *



نموذج 1-16

قائمة المنافع

(بالنسبة لجيل الفكرة فقط فهذه ليست قائمة نهائية، وليست الأنواع قائمة بذاتها).

قرارات أفضل	تقليل التكلفة
☐ توضيح القضية / تشخيص	☐ فريق العمل
☐ معلومات أفضل	☐ الأداة
☐ تقليل عدم التأكد / المحاضرة	☐ التسهيلات
☐ معلومات أسرع	☐ الجرد
☐ تحليل أسرع	☐ المنافع
☐ الموضوعية	☐ المواد الخام / الأجزاء / إعادة البيع
☐ نقص الخوف	☐ فريق العمل
العوائد المتزايدة	**تجنب التكلفة**
☐ تزايد نصيب السوق	☐ الخدمة المالية
☐ مبيعات أكثر	☐ اختيار أفضل للبائع
☐ عملاء أكثر إخلاصًا	☐ أسعار منخفضة
☐ إتاحة أفضل للمنتج.	☐ مهارة التفاوض
☐ اختيار أفضل	☐ ضرائب أقل أو غرامات
☐ تغير أفضل.	
☐ خدمة أفضل.	
☐ مكافآت النقد	

تحليل القضية / التغيير	الإنتاجية المتزايدة
□ معلومات	□ تنظيم أفضل
□ المصدقية	□ موظفون أفضل
□ توضيح القضية / تشخيص	□ أنظمة أكثر كفاءة
□ تطوير المنهج	□ وفرة عمل أفضل
□ التزام التوليد	□ أدوات أفضل
□ بناء الوعي	□ أخطاء أقل
□ الموضوعية المدركة	
تدعيم الإدارة	**تجنب المشكلة**
القوى البشرية / فريق العمـل الإضافي	□ الخبرة / المعرفة
الخبرة المتخصصة.	الاجتهاد المستحق
تأمين النوم	توضيح المجازفة
الخدمة المالية	تجنب المنازعة
الموضوعية	الثقة
السرعة	**الرضا الشخصي**
□ القرارات الأسرع	□ (ثقة العمل معك)
□ تحولات الجرد السريعة	□ الإنعاش العقلي
□ التطور السريع للمنتج	□ أمان العمل المتزايد
□ التسليم الأسرع	□ تجنب الألم / المعاناة
□ التطور الأسرع للمنتج	□ الصداقة

تجنب إغراء تقديم المنافع المكتشفة حديثًا لكل عميل. وتذكر بأن هـذه المنفعـة يتم تحديدها بواسطة المشتري عندما تكون الحاجة والتركيز عـلى شيء لا يحتـاج إليـه المشتري فعلى الأقل يضيع وقت التقديم الأفضل، وفي أسوأ الأحوال يظهر ذلك بأنـك لا تستمع.

ولكن ماذا عن ملامح شركتك؟ فهـل هـذا يعنـي أنـه يجـب عليـك تجاهـل هـذه الملامح؟ كلا استخدمهم كدليل على قدرتك لتوفير المنافع. فـإذا لم تقـم بتـدعيم فائـدة تم ذكرها بواسطة العميل المرتقب على أيه حال. فيجب عليك من المحتمـل تـركهم. ويوضح الشكل (2-16) فوائد عديدة لخدمة شركـة مهنيـة. وكممارسـة لـربط الملامـح بالمنافع فقم بتحديد واحدة أو العديد من الملامح أو أدلة أخـرى تقـوم بتـدعيمهم في الفراغ.



نموذج 2-16

تدعيم المنافع بالملامح

المنفعة
أ) التشخيص.
تستطيع تحديد قوام مشكلتك.
ب) تحليل القضية:
سوف تساعد إدارتك في إنجاز الأهداف.
ج) تجنب التكلفة.
سوف تدخر لك أموالك.
د) الإنتاجية المتزايدة.
سوف تقوم بتركيز فعالية موظفيك.

الإجابات:

لا يوجد إجابة واحدة صحيحة. من الممكن أن تتضمن الإجابات النموذجية الصحيحة ما يلي:-

أ) صناعة متخصصة وخبرة وخلفية للشركة وأعضاء الفريق الطريقة المستخدمة للتشخيص.

ب) تقنيات التسهيل.

ج) طريقة تخفيض التكلفة.

د) الطريقة المستخدمة لزيادة الإنتاجية.

درجات متعلقة من توكيل عمل الفريق.

الإنتاجية المتزايدة.

سوف تزيد فعالية موظفيك.

* * *

فلتكن حساس بشأن وفرة وصف المهني لغرض من المثال التالي مـن تحـول إدارة الشركة. وغالبًا ما تكون الحالة في هذه الشركات فإنه يمكن اعتبار هدف العميـل ذات المستوى الأعلى حيوي أو بطريقة أكثر تحديد تجنـب الإفـلاس فليـذهب الفـاتح عـالي المستوى بشيء يشبه ذلك.

فلقد قمت ببناء هذه الشركة على مدار العشرين سنة الماضية كوسيط أعـمال في صناعتك. فالآن فلقد ضربت علامة سيئة تعرض جميع عملك الجاد للمخاطرة.

وبطريقة أسرع فيتم تهديـد الـتحكم في مصـيرك بواسـطة صـحاب الـدين الـذين فقدوا الثقة في قـدرة شركتـك عـلى الإبقـاء بالإجبـارات الماليـة. وأنـه لأمـر حتمـي أن تستعيد ثقتهم، وتحصل على هذه الشركة عائدة إلى الطريق بطريقة صريحـة، ولـذلك فتستطيع إعادة التركيز على ما تستطيع عمله بطريقـة أفضـل حيـث يسـاعد ذلـك في إنجاز العمل. وهـذا مـا نريـد مسـاعدتك في القيـام بـه. ثـم يتحـول منفـذ الإجـراءات المتحولة للحاجتين الأكثر إلحاحًا والتي سيحتاج العميل لمخاطبتها كالتالي:

- إيجاد المال للدفع للدائنين: تحتاج الشركة لإعادة تجميع العوائد المالية بطريقة أكبر كلما أمكن ذلك للدفع للدائنين وشراء الوقت لإعادة البناء. وللقيـام بـذلك فسوف يقوم متخصص التحول وبطريقة سريعة بتحديد مصادر المال (المنفعة) التي تستطيع أن تعمل بسبب الخـبرة الممتـدة لفريـق تقيـيم لميـزة (الملمـح). فمن الممكن أن تقوم بتحويل المنافع المختارة إلى مال، وذلك ببيعهم (المنفعـة) فبسـبب معرفتهـا وإمكانيـة الاسـتخدام بالنسـبة بالمشـتريين لأنـواع المميـزات المذكورة (الملمح).
- وأخيرًا فمن الممكن أن تقلل مخرجات النقد بطريقة سريعـة (المنفعـة) وذلـك

بتطبيق إجراءات تحكم التكلفة المثبتة (الملمح). ثم بعد ذلك يقوم المتخصص المتحول بعرض الإشارات لفاعليته في جيل النقد (الدليل).



احصل على قبول الدائن بعمل خطة لإعادة البناء:

ولكي يتم السماح لك لإعادة اختراع الشركة فإن الإدارة يجب أن تحصل على موافقة الدائن لعمل خطة لإعادة البناء. وقبل قبولها فيجب أن يصدق الدائنون بأن الخطة سوف ينتج عنها خسارة أصغر من الحرمان العاجل. فيعرض المتخصص المتحول مصدقيته القوية مع الدائنين (المنفعة) التي تم تأسيسها على تسجيل طريقها السابق (الملمح)، عملية اتصالات الدائن المحققة (الملمح) ومهارة التفاوض (الملمح). فلقد أخبر بقصة عن حالة أخرى فيها فاز بالدائنين (أصحاب الدين) المرتابين (البرهان).

والآن فقد حان دورك. فكر في فرصة عمل معينة تقوم بتتبعها وقم بتطوير وصف محكم لعرضك. قم باستخدام الشكل المذكور في الملحق رقم (3-16) إذا ساعدك وذلك. فلتبدأ بجملة ربط عالية المستوى متبوعة بعدد من أوصاف المنافع التي ستقوم بتوفيرها والملامح التي ستستخدمها لتوفيرهم. قم بتجهيز كلماتك للعميل، وذلك بالاستماع لاحتياجاتها في ترتيب الأهمية بالنسبة لها. فالترتيب مهم، فالعملية سوف تشعر بأنك فهمت احتياجاتها بوضوح إذا رتبتهم بالطريقة التي تريدها هي.

يوضح الملحق رقم (3 -16) استمارة تخطيط التقديم بالنسبة لكل حاجة، قم بتحديد المنافع بالنسبة لكل حاجة، قم بتحديد المنافع التي ستقوم بتوفيرها. حاول أن تختصر كل فائدة إلى كلمتين أو ثلاثة كلمات (على سبيل المثال نصيب السوق المتزايد، المخاطرة المخفضة، تحول فريق العمل المخفض، التكاليف المنخفضة للصيانة، تزايد إخلاص العميل) وذلك سوف يساعد في تأكيد ما تقوم بتقديمه حيث يعتبر واضحًا في عقلك حتى لو استخدمت كلمات أكثر عندما تقوم بوصفها للعميل.



نموذج 16-3

استمارة تخطيط التقديم

الاسم: التاريخ:

المستوى الذي تحتاجه:

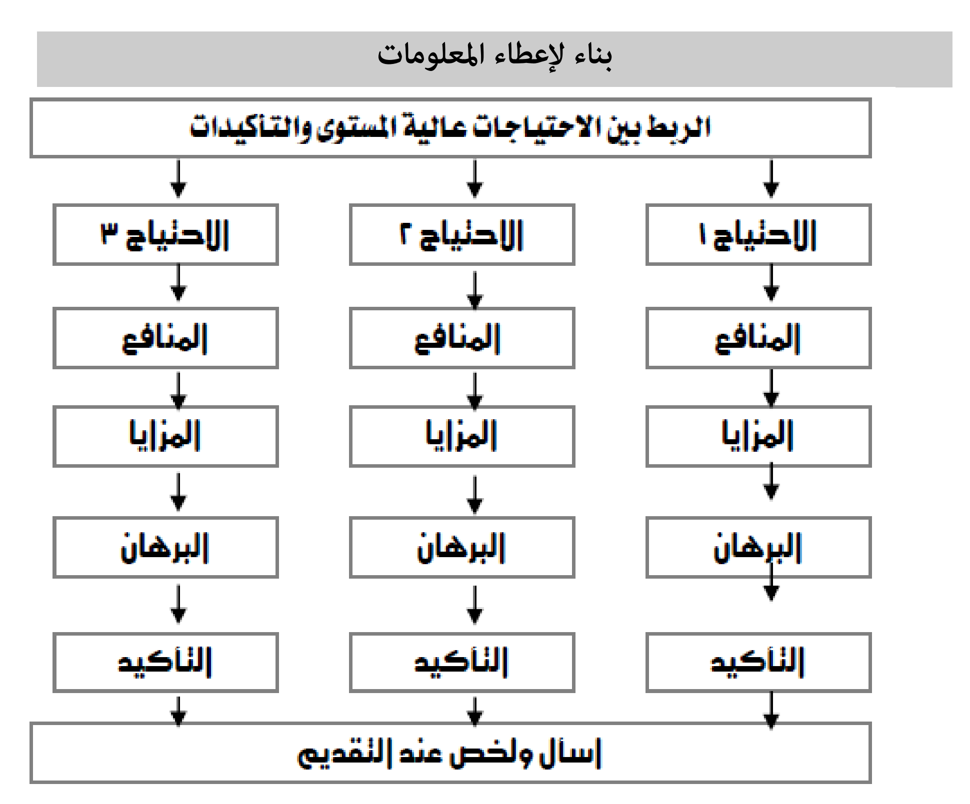
الاحتياجات	المنافع	المزايا	البرهان

وإذا لم تكن واضحة بالنسبة لك فسوف يكون لديك وقتًا صعبًا لتوضيحها بالنسبة للعميل. وبعد ذلك قم بذكر الملامح التي تمثل مصدرًا لكل فائدة (مهارة التسهيل، المعرفة بتسهيلات العميل أو نظام المحاكمة الذي تم ذكره لأي شيء آخر، والذي ينتج عنه قيمة بالنسبة للعميل، مسافة قرب مكاتبك، الوصول العالمي لشركتك، طريقتك). ثم بعد ذلك قم بتحديد أي برهان ستقوم بعرضه مثل حكاية متعلقة، معلومات، إشارات، جولة لعمليات عميل آخر، أو تحيز أعضاء فريقك. وأخيرًا تأكد من أن العميل يوافق على طريقتك. ويمكنك القيام بذلك بطرق عديدة. كيف يبدو ذلك؟ هل تشعر بالراحة مع استخدام تلك الطريقة «هل تفتقد لأي شيء؟» وبمجرد الإكمال فاستخدم هذه الوثيقة كتخطيط للكلمات التي ستقولها وبالنسبة لعرضك. ويوضح الشكل (16-4) بناء واحد يمكنك استخدامه لكي تصف طرقتك تجاه مشكلة العميل.



نموذج 4-16

بناء لإعطاء المعلومات



اسأل على العمل:

والآن عبر عن اهتمامك بعمل العميل، يمكنك القيام بذلك باستخدام طرق عديدة، ولكن تأكد من أن العميلة تفهم اهتمامك الشخصي بقضيتها. فتتضمن الكلمات التي يمكنك استخدامها ما يلي:

- سوف أفضل أن أكون وكيلك في هذا الموضوع سوف أفضل بشدة أن أكون محاسبك أو مستشارك أو المعماري الخاص بك، سوف أفضل عمل هذا البحث لك.

- سوف نفضل بشدة أن نكون جزءًا من هذا المشروع المثير، فهذا النوع من المشروع هو النوع الذي أريد العمل فيه بالفعل.

وأخيرًا أسأل للتقديم حيث يعد ذلك الخطوة المنطقية التالية لإيجاد العمل. فالسؤال للتقدم يساعد في الحفاظ على البيع متحركًا وتجنب امتلاكه في دائرة الإهمال للمكالمات الهاتفية غير العائدة أو ذيل التليفون وتتضمن التقدمات المشابهة ما يلي:

- مقابلة أخرى: بالنسبة للخدمات الأكثر احترافًا فيوجد هناك حاجة لأكثر من مقابلة واحدة للعمل بيع. وغالبًا ما يوجد هناك أعضاء إضافيين لفريق عمل العميل الذين يجب عليك مقابلتهم أو جمع المعلومات أو تجهيز طريقة أكثر تفصيلاً. فإذا طلبت مقابلة أخرى فقم بتوضيح من المسئول عن ماذا. (فسنفضل العودة في الأسبوع القادم ومقابلة رئيسك . هل يمكنك تنظيم ذلك؟ فسوف أحض رئيس ممارستنا ومدير المشروع الذي ذكرته وقام بالعديد من ذلك النوع من العمل!) وإذا كان ذلك ممكنًا فحدد موعد المقابلة القادمة قبل أن تغادره. (إذا كان ذلك ممكنًا فسوف أتحدث مع سكرتيرتك بشأن تحديد موعد المقابلة القادمة) إذا قاوم العميل فقم بتذكيرها بمقدار أهمية هذه المسألة بالنسبة لها. (إني أصف فإني لا أقصد الدفع ولكن ذلك يمثل أهمية كبيرة بالنسبة، وذلك فإنني لا أريد أن تسوء الأشياء).
- توكيل لمباشرة العمل: فالتقدم الأفضل هو – بالطبع اتفاق على تأجيرك. وإذا شعرت بأن العميل جاهزًا لعمل ذلك فاسأل. (أعتقد بأنك جاهزًا لأن تستمر في ذلك. أليس كذلك؟) وإذا كنت غير متأكد ولكن مازلت تعتقد بأن العميل جاهزًا فيمكنك أن تسأل نفس السؤال بطريقة غير مباشرة. (إلى أين سنذهب من هنا؟).

عندما يوافق العميل على التقديم فلتغادر بطريقة مهذبة كلما استطعت ذلك. فوظيفتك لليوم قد تم القيام بها. فإذا استمررت في التحدث فأحسن نقطة يمكنك القيام بها هي أن تتولى وقتك الثمين وقت عميلك. وأسوء شيء يمكنك القيام به هو أن تقول شيئًا يسبب إعادة تفكير العميل في اختيارك وبين هاتين النقطتين فلا يوجد أساس جيد.

17

المقابلة البيعية: عروض رسمية



كثير من العملاء يطلبون من المهنيين أن يقدموا بإعطائهم تقديم رسمي بسيط عادة كخطوة نهائية في تقرير من الذي سيتم اختياره. وعند طلب ذلك فبمثل التقديم مناخ البيع النقطة الوحيدة الجريئة للنجاح أو الفشل. قدم بطريقة جيدة ويتم إدارة المفاوضات على الضريبة بطريقة نهائية، قدم بطريقة سيئة وستنتهي الموسيقي بطريقة سيئة. فالمهنيون الذين يقولون: «لقد فزنا (أو خسرنا) ذلك في التقديم» فقط استخدم مثل هذه اللغة للعرض أو مواقع تجميع معلومات البيع.

وننظر إلى العروض على أنها حدث بلغ الدرجة القصوى في اختيارها للمهني. ومن استخلاص المعلومات عن المشاريع الضائعة فقد تعلمت منذ وقت طويل أنه عندما تخضع العروض لعروض في آن واحد فإن المطامح تضع وزنًا كبيرًا على التقديم. وعند السؤال عن كلاهما فيمكنهم بالكاد استعادة العروض، ولكن يمكنهم ذكر تفاصيل كثيرة عن العروض .

ولهذه الأسباب فقد خصصت هذا الفصل للعروض الرسمية. ولاحظ على

ذلك أن جميع ما يوجد في الفصل السادس عشر ينطبق على العروض الرسمية أيضًا. وإذا لم تقرأه فيجب عليك قراءته الآن.

ويوجد هناك العديد من الطرق لعمل تقديم رسمي. فيمكنك التقديم باستخدام شرائح أمام اللجنة أو بواسطة التحدث عبر منضدة مع مشتري أو مشتريين. وأي كانت الطريقة فإن تقديمك سيكون أفضل إذا قمت بالتالي:-



يعد التقديم جزءًا صغيرًا من البيع.

سيكون تقديمك أفضل إذا تعرفت على أن ذلك يمثل جزءًا صغيرًا من البيع. فإذا قمت بتجميع معلومات جيدة عن المطمح، احتياجاتها والمنافسة والقيام بتطوير علاقة مع بعض أو جميع المشترين فإن التقديم نفسه سيكون أفضل. هؤلاء الذين يرجعون لهذا الكتاب من أجل الإرشاد بفترة قليلة قبل أن يقوموا بالتقديم يجب عليهم مراجعة الفصل الخامس عشر مع تأكيده على السؤال والاستماع. فمن الممكن ألا يكون ذلك متأخرًا للغاية في جمع المعلومات التي ستصنع الفرق بين التقديم الجيد والتقديم الذي لا يؤمل. ففي ذات مرة قد اقتربت من مجموعة من المصممين الداخلين بخصوص تقديم كانوا يقوموا بتجهيزه لواحد من البنوك الكبيرة في المدينة. وفي وقت مبكر من التخطيط فقط ظهر أن الفريق يفتقد المعرفة عن احتياجات المطمح. وقد أوصيت بإلغاء الإلقاء حتى وقت الظهر وذلك بهدف إعطاء الفريق الفرصة لدعوة المشتري باستخدام الأسئلة. وعندما أعدنا عقد المؤتمر فقد كان التقديم يقوم على أساس كامل من المعلومات التي تم جمعها في مكالمة هاتفية واحدة. وقد فاز المصممون بالمشروع.

يجب أن يبدأ كل تقديم مراجعة ما يلي:-

- خلفية عن الشركة العميل المرتقب ة.
- خلفية عن الناس الذين ستقدم لهم.
- خلفية عن الموقف الذي يواجهه العميل.

- خلفية عن حاجات العميل.
- خلفية عن الحاجات الخاصة للأشخاص الذين ستريد التقديم لهم
- مراجعة لأي المتطلبات الرسمية بالنسبة للتقديم المطلوب بواسطة المشتري (الطول- المحتوى إلى أخرى).
- خلفية عن المنافسة ونقاط القوة والضعف.

هذه هي جميع المعلومات التي يجب عليك تجميعها في خطوة سابقة على التقديم..


خطط للتقديم من منظور المشتري باستخدام خلفية المعلومات

فيمكنك تخطيط التقدم من منظور المشتري. وهذا يعني أنك يجب أن تضع في اعتبارك ماذا يشبه أن تجلس وتسمع لعروض عديدة في طابور. يمكنك التأكيد بطريقة منطقية أن الخبرة تعبر عن جميع ما يلي:

- الخبرة: إذا لم يكن التقديم واضحًا فسوف يضطر المشتري إلى عمل الاستنتاجات عن أهمية ما تم قوله. أحيانًا ما سوف تختلف هذه الاستنتاجات عن الاستنتاجات التي يريدها المقدم.
- التكرار: سوف يدعي جميع المقدمين أنهم الأفضل. سوف يتظاهرون جميعًا بأنهم مستمعون جيدون مستجيبون والأقدم والأكبر. سوف يتظاهرون بأن الأشخاص أصحاب المكانة العالية سوف يعملون في ذلك. سوف يجعل ذلك من أصعب التمييز بينهم.
- الملل: بسبب التكرار ولأن كثير من المقدمين سوف يؤدون بطريقة أقل كفاءة فإن العملية سوف لا تكون ممتعة (شيقة).
- صعوبة التذكر: بسبب الملل الذي ينتاب العروض والتكرار أيضًا وبسبب أن عقل كل شخص يتجول في أثناء العروض فالمحتوى سيكون صعبًا من أجل التذكر. ومن الممكن أيضًا صعوبة تذكر المنافس وما قاله.

- الهدوء: تسيطر الاتصالات ذات الطريق الواحد في كثير من العروض . فكثير من الاتصالات ذات الطريقة الواحدة تكون باردة .

فكلما زاد عدد المنافسين الذين يتم سؤالهم للتقديم كلما كان شكل التقديم رسميًا بشكل أكبر كلما زاد أيضًا إدماج جدول العروض ، وأيضًا كلما كان محيرة متكررًا وحملاً وصعبًا التذكر وسوف تكون العملية أكثر برودًا. بالرغم من أن جميع العروض الواحدة تلو الأخرى غير الرسمية تعتبر سهلة بالنسبة للمشتري فإنك تعتبر في أمان حيث يتم تطبيق نفس الاهتمامات. ولكي تتغلب على جوانب القصور فلابد أن يحقق تقديمك الأهداف التالية:-

- يجب أن يكون مقنعًا يجب أن يشرح بوضوح وبطريقة منطقية لماذا تكون أنت الأصلح للحصول على العملية .
- يجب أن يكون متذكرًا. بعد التقديم بيوم أو أسبوع.
- يجب أن يكون المشتري قادرًا على تذكرك وتذكر رسالتك.
- يجب أن ينتج رابطًا عاطفيًا مع المطمح. يجب أن يوضح أنك تهتم بالمطمح وسوف يكون من المفيد العمل معه.



ميز شركتك عبر الاستخدام المتناسق للموضوع.

كل عرض رسمي لابد أن يحتوي على موضوع. قرابة للزاوية. التي تستخدمها عند تخطيط موضوع، فيؤكد الموضوع على التركيز والوضوح لرسالتك. قم بتطويره حول السبب الأكثر إجبارًا أن شركتك هي الأفضل لعمل العملية . والأكثر احتمالاً أن ذلك يمكن اشتقاقه من التمرين الذي قمت بإكماله لكي تربط خدماتك بالشركة المأمولة وأهدافها الأساسية.

يجب أن يميز الموضوع شركتك بطريقة من الطريقتين التاليتين:

- الأكثر نفعا هو الأفضل: تفترض هذه الطريقة أن الآخرين يعرضون

بطريقة أساسية نفس الخدمات التي تعرضها أنت ولكنك تتميز في الجودة أو الكمية العالية. وإذا لم تسيطر على السوق فإن هذه الطريقة تعتبر مخاطرة. يبحث الأشخاص العميل المرتقب ون عن قاعدة مستوى الأكثر الإسهامات وتخفيض المنافع الخاصة بالمستويات فوق هذه القاعدة. وهكذا فالقيام بعشرين مشروع مشابه للمشروع الذي تتوقع القيام به في حين قيام المنافي بثلاثة مشاريع فقط من الممكن أن يعطيك ذلك معرفة مخصصة يمكن ترجمتها إلى أقواس تعليم أقصر، قدرة تشخيصية أفضل وحلول أفضل. ولكن القيام بسبعين مشروع مشابه في حين قيام المنافس بأربعين من الممكن ألا يتم إدراك ذلك كميزة كبيرة ومن الصعب التحقق. ومن الممكن ألا تعرف الإدعاءات التي يمكن أن يقوم بها منافسيك. وغالبًا ما يكون إثبات قيمة امتلاك الكثير من الصفة صعبًا بل وأحيانًا مستحيلاً.

- حزمة مختلفة من المنافع: يمكنك أيضًا أن تفترض بأنك تعرض مجموعة مختلفة من المنافع. نعم فإنك تعرض أي شيء كما تفعل الشركات الأخرى ولكنك أيضًا تعرض دي التي لا يعرضها أي شخص آخر. وإذا كانت دي شيئًا قيمًا بالنسبة للمطمح ويعتبر ذلك مناقشة قوية. ويتضمن نوع التمييز هذا ما يلي:

- الأشخاص: قامت شركة الاستشارة بتأجير خبير في الجودة العالية من شركة تحتوي على برنامج جودة مشهور دوليًا لكي يرئس فعل إدارة الجودة الكلية.

- الطريقة (منهج البحث): قام أستاذ جامعي بتطوير منهجًا للبحث لكي يساعد المحامين في اختيار هيئة الحكم. وفي تطوير ممارسة استشارة كبرى حولها.

- مستوى الخدمات: حصلت شركة استشارة على ميزة هامة وذلك بعرض تسويقها واحدًا بالنسبة لمستوى ممتلئ من الخدمات التي تتعلق بنوع معين من المشروع في حين تعامل المتنافسون فقط مع قطع.

- العلاقات: أكدت شركة هندسية مدنية على علاقاتها الخاصة بالتخطيط وتحديد مناطق الهيئات في الولاية في حين التنافس من أجل العمل من المطورين الذين

يبحثون عن القيام بالعمل هناك.

- المعرفة: لقد كتبت التفويضات الخاصة بقانون شركة كبيرة كتابًا عن قانون حمايات الولايات المتحدة بالنسبة للشركات الأوروبية واستخدامها لتوضيح المعرفة المخصصة لحاجات السوق. وقد أصبح ذلك موضوع مبيعاتها.

- الاستجابة: لقد قامت شركة بحث منفذة بتحديد مواقع المكاتب في المناطق متوسطة الحجم وذلك لزيادةها بميزة في حين التنافس ضد الشركات الكبيرة مع المكاتب المؤسسة في المناطق الرئيسية الخاصة بالعاصمة، وقد باعت خدماتها للشركات القريبة من المكاتب وذلك بالالتزام بالاستجابة على أساس من قرب المكان.

- السمعة: في كل مجال، فيوجد العديد من الشركات التي قامت بتطوير سماعات قوية ساعدتها في بيع العمل ذلك لأن البيع منهم يبدو مخاطرة قليلة. ويعتبر ماك كينسي أحسن مثال في الاستشارة. وإذا استطعت الاختيار من بين المميزين العديدين في تطوير الموضوع فتذكر أن تختار الشخص الذي يمثل أكبر أهمية بالنسبة للمطمح.

ولا تتوقع أن تختار مميز واحد وأن تستخدمه إلى الأبد، وإذا كان فعالاً فسوف يقوم الآخرون بتقليدك فورًا. «أعرف بأننا قد أصبحتا عاملاً في سوقنا عندما بدأت بترجمات الشرائح تظهر في عروض المنافسين»، يجب أن تكون قادرًا على أن تعبر عن موضوعك في جملة واحدة كما تقوم بعمل زاوية فحاول إكمال هذه الجملة باستخدام مطمح معين في عقلك كالتالي: «نحن أفضل شركة تستطيع مساعدتك لأن...» قم بتجربة نهايات مختلفة حتى تجد واحدة يعتقد أن المطمح سوف يجدها ملزمة.

وتتضمن أمثلة النهايات البديلة ما يلي:

- لقد قمنا بتخصيص طرق وأسس معلومات سوف تؤكد الإكمال السريع للمشروع وتقلل نفقاتك بدون تدمير جودة المنتج.

- يوجد لدينا تسجيل طريق غير مساوي للاتحادات المدافعة في بدل بدء الموظفون في نظام المحكمة هذا.
- لقد قمنا بتخصيص معرفة للممارسات المعد في صناعتك وبالتالي تستطيع مساعدتك في تقليل وتخفيض الضرائب.
- تعتبر الشركة الوحيدة التي تجمع تصميم التسهيل الطبي عالي الجودة مع التصميم الجمالي الدولي. وبمجرد وجود موضوع يمكنك تأسيس تقديمه حول هذا الموضوع.

قم بتحديد الحالة التي تريد عملها.

ثم بعد ذلك قم بعمل تخطيط واضح، منطقي ومحكم بالنسبة للقضية (الحالة) التي توضح أنك أفضل شركة للوظيفة. قم بتدوين أي إحصائيات أو براهين أخرى من الممكن أن تريد استخدامها لتدعيم مناقشتك. وتأكد من أن كل نقطة تدعم الموضوع الرئيسي بالنسبة لك. وإذا كان من المساعد لك عمل ورقة بالتقديم فقم بعمل ذلك ولكن لا ستخدمها لكي تلقي منها. فإنك تكتبها فقط لكي تؤكد بأن سببك معقول. ومن الممكن أن يساعدك تذكر السطور المفتوحة والمعلقة في البدء.وفي الانتهاء. لا يجيب تذكر بقية تقدمك.

استخدم الأمثلة التي تجعل خدماتك أكثر وضوحًا.

في الاقتصاد الضعيف – كانت شركتي في أمس الحاجة للعمل. فقد ذهبت سريعًا إلى سينسيناتي لكي أطلب مصنع معدن صغير يفكر في بناء فرع وحدة صناعية ففي البداية فقد ظهر المطمح بكونه واعدًا، فقد كان الرئيس محددًا بتقليل نفقات عمله وذلك بتأسيس فرع وحدة صناعية وأراد المساعدة مقررًا أين يقع المكان في الجنوب وقد كان ذلك تفردي.

ثم بعد ذلك أخبرني بحجم الوحدة الصناعية: عشرون شخصًا. ولأن ذلك هو

عملي فقد عرفت في نفس اللحظة بأن ما فوق الرأس الإضافي لفرع الوحدة الصناعية سوف يكتسح أي مدخرات خاصة بالعمل. وسوف لا يوجد أبدًا دفع على الاستثمار المبدئي.

وعندما حان وقت تقديمي فقد بدأت بسرد قصة. فأخبرته عن مصنع معدن معروف عملت معه والذي أراد أيضًا تقليل نفقات العمل. وبدلاً من الانتقال إلى حين بليت فقد حددت الشركة موقع الوحدة الصناعية التي تحتوي على عشرين شخصًا في مدينة صغيرة في ويكونسين في خلال مساحة ثلاثة ساعات من منطقة شيكاغو. وقد كانت نفقات العمل منخفضة كما هي في أي مكان آخر في الجنوب، وتم تحديد ما فوق الرأس بشخص واحد مدير للوحدة الصناعية. وعندما تحدث الحاجة لمصدر بشري، هندسة، أو أي مساعدة فشخص ما من منطقة العمل يتخذ سيارة ويسوق بها إلى الوحدة الصناعية. وقد كان ذلك مستحيلاً في المناطق البعيدة. وبطريقة كبيرة على أساس هذه القصة، فقد قام العميل بتأجيري. فهذه القصة قد أوضحت الأشياء التالية عني:

- إنني قد فهمت هدفه الأساسي في أن يكون منتجًا وبتكلفة قليلة.
- أصبحت خبرتي ذات قيمة بالنسبة له.
- سوف أوفر له أمواله.

وأفضل من ذلك فقد قامت القصة بكل ذلك بطريقة أكثر إقناعًا وتذكرًا عن ما كنت سأتحدث عن معنويات (تصورات). وهذا الكثير يمكنك الحصول عليه من حكاية واحدة قصيرة. وقد تم تلخيص قيمة الحكاية الجيدة بالنسبة لي بواسطة مطمح آخر قام بتأجير منافس. فقد قال: «لقد رأينا مشكلتنا في القصة التي أخبرونا إياها». والآن فهي قد أصبحت قصة جديدة! فقد أسدت بخدمته لا يستطيع المشتري تجربتها إلا بعد تأجير مهني، يبدو ذلك ظاهرًا.

ومنذ هذا الوقت فقد بحثت لكي أجعل قصتي تقابل هذا المستوى. فيعتبر

الاستخدام الكثير للحكايات واحدًا من الاختلافات الرئيسية بين بيـع خـدمات المهنيـين وبيـع المنتجـات. فجزئيًـا فالسـبب في ذلـك أن خـدمات المهنيـين تعتـبر معنويـة (غـير ملموسة) إلى حد كبير، وذلك لأن المهنيين يجب أن يبيعـوا أنفسـهم إلى حـد مـا. فهـذا يعتبر تصورًا مختلفًا للغاية عن بيع. فالجمل «يعـد هـذا عظـيم» وأنـا محاسـب كبـير (أخصائي أو معـماري أو مستشـار أو محـامي) لهـا تـأثيرات مختلفـة إلى حـد مـا عـلى المستمع.

ويذكر الملحق رقم (1 -17) بعض الصفات التي يفضلها المشتري في المهنيين الذين يـؤجرهم. كيـف يمكنـك ادعـاء بعـض هـذه الصـفات بـدون الظهـور بالتصـنع؟ ذلـك باستخدام الفني للحكايات.

رقم (1 -17)

الصفات المستخدمة لوصف المهني الجيد

- لديه خبرة
- لديه معرفة
- ذكي
- غالي ولكن يستحق ذلك
- موضوعي
- مبدع
- يركز على العميل
- حساس
- حي الضمير
- عملي
- مدخر
- ممتع
- يتحكم في نفسه
- لديه رؤية
- يقظ
- عاطفي
- محلل
- صادق
- جديد
- مهني
- مقنع
- حكيم
- لديه أخلاق
- لبق (فطن)
- لديه طاقة
- مهتم


تحتوي القصة الجيدة على الصفات التالية:

لابد أن تكون متعلقة بالموضوع. يجب أن يكون المطمح قادرًا على بتحديد نفسه ببطل القصة. قم ببناء التعلق وذلك بوصف هذه الصفات المميزة للعميل الماضي والذي يشبه بدرجة كبيرة العميل الحالي سواء كان في الصناعة، الموقع، حجم الشركة، أو تشابه الحاجة. فإنه من الصعب استخدام قصة عن مشغل ملهى لكي تناسب ناشر الكتاب المقدس. وإذا لم يشعر المطمح بتعلق الموضوع فسوف يخفض الرسالة حتى ولو كانت جديرة بذلك.

- تقوم على أساس المنافع. تركز الحكاية الجيدة على فوائد العمل وذلك بتوضيح إما الأشياء الجيدة التي تتراكم على شخص قام بها أو الأشياء السيئة التي تضيق على شخص لم يفعلها.
- تكون الحكاية مختصرة. تتوقف الحكاية الطويلة جدًا على أن تكون حكاية واحدة. فإذا أصبحت القصة طويلة جدًا فإنها تصبح خروج عن الموضوع الرئيسي لتقديمك بدلاً من أن تكون مدعمة له. يجب أن تكون الحكاية خمس جمل على الأكثر. ومن الأفضل ثلاث جمل.
- أنها تتكون من أربعة عناصر رئيسية. تمامًا مثل الواقف على المسرح في جزء عمل من المقابلة فيجب أن تحتوي على حبكة (الحاجة لتخفيض نفقات العمل على سبيل المثال) شخصية (مصنع معدن) حدث (الذهاب إلى ويسيكونسين) وعائد (نجاح أكبر عن الوحدة الصناعية لحين بليت والتي جعلتها ممكنة). وإذا احتوت أيضًا على الفكاهة فإن ذلك يجعلها أفضل.
- لقد أصبح بعض المهنيين أكثر كفاءة (مهارة) في أخبار الحكايات التي واجهوها، وغالبًا ما يكون ذلك بسبب نقص مهارات بيع الآخرين. لا تقع في هذا الفخ. يتم اعتبار المهنيين الذين لديهم حكاية نصف كفاءتهم لكل جملة يتحدث بها

العميل الحالي مضايقين ويفقدوا وظائفهم. قم باستخدام هذه الأداة عند الحاجة. فباستخدام قصة واحدة فقط استطعت إنهاء بيع مع مصنع معدن. ما يراه الناس كشيء هام كما تقوله أنت.

في ذات مرة لقد فقدت مبيعات عديدة في مشادة مع منافس. وفي استخلاص للمعلومات مع العملاء الحاليين فقد قال الثاني بأن لديه أساس أفضل للمعلومات على ما يوجد عندي وبالتالي يستطيع إكمال المشروع بطريقة سريعة ودقيقة. ومن موظف عمل سابقًا لحساب المنافس فقد عرفت بأن ذلك ليس صحيحًا. وبعد أسابيع فقد جلست في تقديم قام بإعطائه في اجتماع مؤسسة تجارية. وقد عرض شريحة جعلتني مصدومًا. وهذه الصورة الوحيدة التي استطاع بها إقناع العملاء الحاليين بتفوقه. وببساطه أنيقة فإن ذلك أنتج انطباع تواجد وفرة من المعلومات النافعة. وقد قمت بتطوير ملحق دفاع وتوقفت عن فقد الوظائف معه.

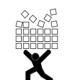
ودائمًا ما أتذكر هذا الدرس في قيمة تقديم عالي للرسوم الشكل ية وأصبحت أكثر مجهودًا للجمع بين نفس البساطة والمادة التي وجدهما منافس في هذا الملحق. فما يراه العملاء الحاليون لك يعتبر هام مثل ما تقوله أنت.


يمكن اعتبار ما تفعله ذات أهمية مثل ما تقوله.

لقد فقد فريق مجازفة ملحق من المعماريين والمهندسين مشروع وذلك بسبب أن المعماريين والمهندسين قد جلسوا بطريقة غير ذكية في النهايات العكسية للمنضدة في أثناء التقديم مدمرين بذلك صورة الأعضاء الثلاثة لاختيار اللجنة عن التناقض بين ما سمعوه عن العمل الجامعي في مقابلة ما رأوه.

وفي المرة التالية لتقديم الفريق - فلم يجلسوا مع بعض فقط ولكن ارتدوا علاقات بنية اللون. لقد تم فعل ذلك بإحكام (فلم يخلع أي منهما معطفه، على سبيل المثال) ولكن تلقى العميل على الرسالة. وبعد الجلوس عبر خمسة عروض ظهرية فقد استطاعت لجنة الاختيار استدعاء الكلمات التي تخص (فريق العلاقات الحمراء)

(إضافة التأكيد). وقد حصل الفريق على العملية .


هل استمعت بإنصات؟؟

فإني متحمس لمشروعك. فإني أهتم بك. وأعرف ما أتحدث عنه. فنحن نشكل فريقًا. فهذه والكثير من الرسالات الأخرى تم تسليمها بطريقة أكبر من خلال تصرفك ليس من خلال ما تقول. وهذا يعني أن تقديمك يجب أن يكون مبنيًا بطريقة توضح الأشياء الرئيسية التي لا يمكن توصيلها باستخدام الكلمات. ومثل الفريق في القصة السابقة فيجب عليك أن تقرر الجوانب الخاصة بتقديمك والمتطلبة لتحقيق التدعيم من سلوكك ثم بعد ذلك خطط للتصرف طبقًا لما حددت وهنا بعد الأشياء التي تستطيع التأكيد عليها كالتالي:

- الحماس : يتصل النشاط الجسمي بالحماس . التبسم، رفع يدك للأمام عندما تشير لنقطة ما، والحركة بطريقة أقرب تجاه جمهورك عندما تتحدث جميعها تنتج الإحساس بالحماسة.
- الاهتمام والعناية: يوصل اتصال العين القوي الاهتمام والعناية. الكثير من المقدمين يدعون أعينهم تتجول بطريقة غيرها دقة أثناء التقديم أو بطريقة أسوء ينظرون بطريقة مباشرة إلى رئيسهم. حافظ على اتصال العين مع جمهورك.
- قدرة الاستماع: قم بإلقاء سؤال في أثناء التقديم ثم بعد ذلك استمع بإنصات للإجابة مع النظر إلى المتحدث قم بعمل تعليق قصير في النهاية يوضح أنك فهمت ما قاله. ولكن حذرًا. من أن تسأل سؤالاً مفكرًا ولكن غير مهدد.
- الثقة والمعرفة: الوقوف ورجلك منفصلتين قليلاً وأذرعك بجانبك يوصل الثقة فيما تقول. تجنب اهتزاز القدم، ووضع يدك في وضع ورقة التين أي (ضم الأيدي وتشابكها) أو أن تضع يديك في جيبك أو وراء ظهرك.

يجد بعض المقدمين الوقوف وأذرعهم بجانبهم شيئًا غير طبيعي. ولا يبـدو كـذلك بالنسبة للملاحظ ورأيه هو المهم ويعتـد بـه. وإذا كانـت عـدم الراحـة حـادة للغايـة فحاول أن تحمل مشيرًا أو قلمًا في يدك ولكن لا تقوم باستخدامه أثناء التحديث.


كيف تقول إنها مهمة كما تقول:

ولتأخذ الثلاث كلمات: «يا إلهي إنه أنت» معتمدًا عـلى نغمـة الصـوت، المعـدل، الإيقاع، واللكنة يمكنـك توصـيل رسـائل مختلفـة كثـيرة باسـتخدامهم ومتضـمنًا أيضًـا: «إنني أحبك» إنني أكرهك «أتوقـع شخصًـا آخـر» إنـه لمـن حسـن الحـظ رؤيتـك»، و «أشعر بالملل». يمكنك القيام بـذلك بـدون أي تـدريب عـلى المسرح أو اتصـالات. قـم بتجربتها. صدقني. أغلق باب حجرتك وجرب ذلك بصوتٍ عالٍ. وسوف يوصل صوتك رسالات متضمنة تسمى «بالنصوص الفرعية»، في أثناء تقديمك يمكنك التحكم في هـذه الرسالات بطريقة طبيعية كما تقولها «يا إلهي إنه أنت». وقبل التحـدث كـرر لنفسـك الرسالة المتضمنة التي تريد توصيلها. سوف تخرج هذه الرسالة من صوتك عندما تبدأ التقديم.

وهنا أمثلة قليلة للرسالات المتضمنة كالتالي:

- الاهتمام، العناية، الارتباط العاطفي. «إني أهتم بك».
- الحماس . «إنه لشيء سار وجودك هنا!».
- الثقة: «يمكنني مساعدتك».

قم بممارسة الجملة التي توصل نصك الفرعي بصوتٍ عالٍ مع صديق ناقـد حتـى تستطيع قولها بطريقة مقنعة ثم بعد استمر في إلقاء تقـديمك. واسـأل الناقـد مـما إذا وصلت الرسالة. فمن الممكن أن تشعر بعدم الانسجام في القيام بذلك بطريقة مبدئية ولكنها تعمل. فالكلمات التي تختارها لرسالتك تعتبر أيضًا مهمة.

لا تتحدث عن «أنا» و «نحن» و «عملائنا»، فيبدو ذلك اهتمامًا بالنفس. تحـدث

عن العميل الحالي باستخدام «أنت»، فبدلاً من التحدث عـن «طريقتنـا» تحـدث عـن كيفية مساعدتنا للعميل». دائمًا اسأل نفسك «هل ما أقوله يركز عـلى المطمـح أو هـل أستطيع قول نفس الكلمات لأي مطمح؟ وإذا كان السؤال الأخير فقم بتثبيته.

الإلقاء:

لقد عرفت مهنيين كثيرين يدعون أنهم يعملون بطريقـة أفضـل بـدون اسـتخدام الإلقاء لدرجاتهم ليكونوا أكثر طبيعية. والكلمات أكثر انسيابًا. يعتبر هذا الإدعاء بعيدًا عن الصواب، فالسياسيون يقومون بالإلقـاء، الممثلـون، الموسـيقيون يقومـون بالإلقـاء، ويتدرب الرياضيون المهنيون. إنهم يقومون به لأنه يجعلهم أفضل بالرغم من أن يأخذ وقتًا ومن الممكن أن يكون مؤلمًا. لا يفضلونه المهنيـون. فالسـبب الحقيقـي في تجنـب الكثير للإلقاء يكمن في تجنب الحيرة. فالأشخاص الذين يأخذون هذا الموقع لا يدركون بأنهم سوف يربكون أنفسهم بأي طريقة إذا لم يقوموا به بالرغم من أن العميل الحالي سيكون مهذبًا للغاية لقول ذلك. فإنهم يشـعرون بأنـه أفضـل في التقـديم عـن الإلقـاء الذي لا يجعلهم يشعرون بأنهم أفضل. فإنها تعني فقـط أنـه يوجـد لـديهم أدرينـالين زائد في مجرى جسمهم.

فالارتباك في الإلقاء غالبًا ما يشتق من النقـد غـير الفعـال والـذي يـدمر الثقـة في كيفية تقديم المهني، ولكن لا يوضح طريقة أفضـل. وإذا كانـت تلـك مشـكلتك فكـن متأكدًا من أن تلقي على ناقد متعاطف باختيارك والذي قرأ الخطوط الوسـيط أعمالـة للنقد كما يلي:

- يوجد هناك فقط حكمًا واحدًا. وبطريقة مثالية فسوف يكون ذلك شخصًـا لا يحضر التقديم. فلا يتم السماح لأي شـخص آخـر بعمـل التعليقـات فـيما عـدا القضايا (المسائل) الفنية التي لا يفهمها الحكم. فامتلاك أكثر من الناقـد يكـون مدمرًا.
- يمثل الحكم العميل الحالي. يتم عمل التقديم لها.

- يجب أن يشارك الجميع في العرض. فلا يوجد عذر لأي شخص.فلا يمكنك بناء تقديم مناسب إذا لم يشارك بعض أعضاء الفريق ولا تستطيع بناء الروح المعنوية للفريق. فيجب أن يحاول كل شخص التحدث كما لو كان ذلك تقديم حقيقي.
- يجب أن يقوم كل شخص بالإلقاء فعليًا. مناقشة عامة للأدوار والموضوعات يعتبر تخطيط وليس إلقاء.
- لا يتم السماح لأي شخص بالإلقاء أو التقديم من نص مكتوب. وإذا فعلت ذلك يمكنك النظر إليه في الغالب. فإن ذلك يحطم اتصال العين مع المستمع ويعطي انطباع نقص الثقة. قم بكتابة نص لكي تحصل على ترتيب لأفكارك إذا ساعدك ذلك. ثم بعد ذلك قم بذكر الأربع أو الخمس نقاط الرئيسية بالإضافة إلى إحصائية أو اثنتين قد نسيتها على بطاقة خمسة بواسطة سبعة. وهذا ما يجب عليك استخدامه عندما تتحدث.
- إذا واجه شخص صعوبة خاصة فيجب أن يعمل معه الحكم بمفرده. ويستطيع الحكم العمل معه فيما بعد وذلك لتجنب أخذ وقت الفريق بالكامل.
- يتم السماح للنقد الذي يمكن تمثيله فقط. والقول: إنني متحيرًا أو أشعر بالملل أو أشعر بالبرد لا يساعدني وذلك لأنني لا أستطيع العمل معه. فأنا بالتأكيد لا أمثل أي من هذه الأشياء عن قصد. أخبرني ماذا أفعل بصوتي وبجسمي ويدي. أخبرني كيف يمكنني. تغيير الرسوم الشكل ية التي استخدمها أو كيف أقصر حكايتي. أخبرني باستخدام اللغة البسيطة مع تجنب لغة المهني. إذا لم نستطيع عمل هذه الأشياء فلا تحكم. وإذا لم نستطيع عمل هذه الأشياء فلا تحكم. وإذا لم أستطع التعليق عما تقول فلا يعتبر ذلك تحكيمًا ولكنه شكوى. فالكثير من الناس يستطيع التحكم ولكن لابد من التركيز.

- سوف لا يقوم الحكمة بتصحيح كلمات معينة إذا لم يكونوا غير مقبـولين مـن جانب العميل الحالي. ويمكن الهـدف في الحصـول عـلى الطلاقـة مـع الموضـوع وليس تذكر خطبة (حـديث). فالمقـدمون سـوف يسـتخدمون بعـض الكلـمات المختلفة عندما يقومـوا بالتقـديم فعليًـا. والآن يقومـون بالتعامـل مـع أفكـار، تسلسل، وتسليم.
- وإذا لم يستطع العميـل إجابـة السـؤال «لمـاذا يعتـبر مـا يقولـه المقـدم هـام بالنسبة لي ولشركتي؟» سوف تقـوم بإيقـاف المقـدم. وسـوف تسـاعده بإعـادة ترتيب كلماته لكي يجعل ذلك واضحًا. فدائمًا ما يحتاج الجمهـور لمعرفـة سـبب وجوب السماع.
- وسوف نلاحظ الحكم نفسها كمستمعه. وإذا تجول انتباهها فإنها إشارة تدل على أن هناك شيئًا خطئًا في التقديم وليس في استماعها.

لابد أن يحدد الحكم ما هو الخطأ وينصح بتثبيت. وإذا لم تكن لديها خبرة فلابـد أن يقرأ الحكم هذا الفصل قبل الإلقاء لكي تستطيع فهم القضايا الكـبرى لمـا يمثـل تقديم جيد.

ويوفر الملحق رقم (2 -17) قائمة يستطيع الحكم استخدامها عند إلقاء المقدم.



نموذج 2-17

قائمة التحكم

المحتوى:

- ☑ هل هو واضحًا؟ (الحلول: إعادة الكلمة، إعادة الترتيب. اذكر سبب للاستماع، قصة أخرى المحتوى المحاسبي، تجنب اللغة الهامشية واللغة السرية).
- ☑ هل هو محكم؟ (الحلول: كلمات قليلة، موضوعات قليلة، أمثلة صغيرة أو قليلة).
- ☑ هل هو مقنع؟ (الحلول: فوائد الضغط، العمل في تسليم، استخدام الحكايات، اذكر البرهان).
- ☑ هل هو يقوم بتشجيعي؟ (الحلول: فوائد الضغط، استخدام: «أنت» بدلاً من: «أنا» اجعلها تناسب موقف العميل الحالي، استخدم الحكايات).

التسليم:

- ☑ الوقفة (قف منفردًا، ولا تهز الأيدي والجوانب والأكتاف راجعة للوراء، تنفصل القدم إلى حد ما).
- ☑ الحركات (الحلول: حركة كافية في النقاط الرئيسية، واضحة وحاسمة).
- ☑ اتصال العين (الحلول: انظر إلى الحكم، لا تنظر إلى التدوينات أو المرئيات فتوقف عن القيام بذلك وأبدأ التحدث مرة أخرى عند إعادة تأسيس اتصال العين).
- ☑ الصوت (الحل: استخدم التناسق الصوتي).
- ☑ التأثير العاطفي (الحل: اعمل على النصوص الفرعية).

في أثناء تقديمك أو بعده فسوف يريد المطمح التحدث وبطريقة فعلية فأفضل وجود بعض الأسئلة القليلة في أثناء تقديمي لخلق مناقشة. وغالبًا ما تكون هذه الأسئلة أسئلة تأكيد أو أسئلة تعرض اختيارات بسيطة يمكننا تتبعها فيما بعد. فيعتبر التعامل مع أسئلة المطمح هو موضوع الفصل التالي.

* * *



عبر عملية المبيعات فسوف يسأل عميلك العميل المرتقب أسئلة وسوف تؤثر الطريقة التي تتعامل معها عن كيفية حصولك على عمله. فسوف يستخدم إجاباتك ليس فقط لكي يحكم على إمكانياتك ويقترب منك، ولكن أيضًا لكي يقرر ماذا ستكون عند العمل معه.

وغالباً ما يتم إعطاء الإجابة الأكثر إرضاء قبل توجيه السؤال. فإخبار والدتك بأنك سوف لا تتصل بها في عيد الأم لأنك ستسافر إلى أندوينسيا أفضل من إجابة السؤال التالي: «لماذا لم تتصل بي؟».

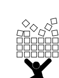
مايكل جرايفز – المعماري المشهور – كان لديه سؤال لطيف عندما قام بتقديم اعتماداته لتصميم مكتبة الكلية. وقد أعلنت لجنة الاختيار أنها كانت تهتم بطريقة كبيرة بجداول المقابلة والميزانيات. ذلك لأنه يتم إدراك المصممين المشهورين أنهم غير مهتمين بكلاهما وكان من السهل توقع أن اللجنة سوف تريد تعذيبه في هذه المنطقة.

وقد كانت الكلمات الافتتاحية له تجاه اللجنة في أثناء هذا التقديم فسوف لا أقول

كلمة عن الجداول أو الميزانيات! وقد أذهل هذا اللجنة وخطف انتباهها. وقد استمر في وصف مكتبة قدم بتصميمها في كلية أخرى. وبينما يقوم بإكمال وصفة فقد صاحت المديرة وعلقت باستخدام الإشارة التي تحملها «تسليم الميزانية وشهرين للجدول» وقد استمر جرافيز في وصف مشروع آخر وآخر. وفي كل مرة تتدخل المديرة بنفس النوع من التعليق. وقد فاز بالعملية . وقد فاز. ولم تسأل اللجنة أبداً عن قدرته في مقابلة الجداول والميزانيات.

وقبل أي مقابلة مع العميل وبصفة خاصة قبل التقديم قم بمراجعة معرفتك للشركة. قضاياها - والأشخاص الذين ستقوم بمقابلتهم. ما هي الاهتمامات التي يريدوا معرفتها عنك؟ أجب على أسئلتهم قبل أن تأتي وسوف تكون إجاباتك أكثر إقناعًا. وكلما كانت القضية أكثر حساسية فكلما زادت الأهمية بالنسبة لك لكي تكون الشخص الذي يقوم بإحضارها.

ويخبرك الفصل الخامس عشر - بتأكيده على السؤال والاستماع - عن كيفية استخلاص اهتمامات العميل. والأساس الذي قمت ببناءه بواسطة الأسئلة والاستماع يساعدك في الحصول على أسئلة العميل العميل المرتقب فيما بعد. قم باستخدام هذه المعلومات قبل بدء الأسئلة وسوف تحتاج إلى مساعدة أقل بالنسبة لبقية الإرشاد في هذا الفصل. فعندما يسأل العميل سؤالاً بالفعل قم باتباع ما يلي:


حدد لماذا سأل ذلك.

يسأل العملاء الأسئلة لأسباب عديدة. فمعرفة الأسباب سوف يؤثر على طريقة إجابتك. ومن الممكن أن ينتج السؤال من واحدة أو أكثر من الرغبات التالية:

- لتجميع معلومات: يعتبر ذلك السبب الأكثر وضوحًا وأحيانًا يكون السبب الوحيد. فإذا امتلأ العميل بالحيرة أو الحاجة للمعلومات التي لم تقم بتوفيرها فسوف يسأل سؤال.

- للحصول على الإدراك: يستطيع العميل توضيح ذكاءه أو يستعيد الانتباه من المحدث بتوجيه سؤال. من الممكن أن يبحث عن الإدراك من جانبك أو أكثر احتمالاً من الآخرين في شركته الذين يكونوا حاضرين.
- لتقديم المحادثة: من الممكن أن يقبل العميل أو يرفض ما قلته عن هذه النقطة ويريد قلب المحادثة.
- للتعبير عن الشك فيما تقوله: من الممكن أن يكون السؤال يحتوي على طريقة مهذبة للقول مثل: «لا أصدقك».
- لاختبارك: بكل بساطة من الممكن توجيه السؤال لمعرفة كيفية تعاملك معه.

استخدم بعض التقنيات العالية لجميع الأسئلة.

يوجد هناك ثلاثة تقنيات عامة في الاستجابة لجميع هذه الأنواع الخمسة من الأسئلة.

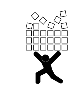
أولاً: إذا لم تفهم سؤالاً أو غير متأكد من سببه فسل المستفسر أن يوضحه أو إتقانه. إجابة سؤال لا تفهمه من الممكن أن يسبب لك مشكلة.

ثانياً: شجع المستفسر وذلك بالترحيب بسؤاله. فيمكنك القيام بذلك عن طريق ابتسامة وهز رأس بالقبول أو باستخدام عبارة مختصرة تلخص ذلك أو تدعمه. تجنب العادة السيئة للإجابة: «هذا سؤال جيد» في كل مرة يتم سؤالك فيها. فالهدف هو جعل العميل يشعر بالرأفة تجاه الأسئلة ويوضح ذلك بأنك ترحب بالمناقشة. وهذا سوف يؤكد أن إجابتك لا تبدو دفاعية. فالدفاع أو مظهر الدفاع من الممكن أن يجرحك. والعملاء يفضلون عدم العمل مع شخص يتصرف بطريقة دفاعية في كل مرة يتم سؤاله فيها. فسوف يقلل مظهر الدفاعية الآن رأي عميلك فيك. وسوف يعوقه أيضًا من توجيه أسئلة أكثر ومن خلال أسئلته تستطيع أن تعلم عن اهتماماته التي من الممكن أن توصلك إلى الحصول على العملية. فتريده أن يسألك أسئلة. وفي

أثناء التقديم يمكنك تشجيع الأسئلة وذلك بسؤال واحد لنفسك. فلتقل: «نحن على وشك تغيير الموضوعات. هل يوجد لديك أي أسئلة تتعلق بهذه النقطة؟».

ثالثاً: فلتكن الإجابات قصيرة. لقد رأيت مهنيين كثيرين يضعون أنفسهم في مشاكل وذلك بإعطاء إجابات طويلة في حين أن الإجابات القصيرة سوف تخدم. تخاطر الإجابات الطويلة بخلق اهتمامات جديدة أو تجعل العميل يشعر بالملل. نادراً ما يريد العميل إجابة طويلة. فسوف تبدو أكثر ثقة ومحباً للعمل إذا قمت بإعطاء إجابة قصيرة. وغالبًا ما يهدد المهنيين هذه القاعدة لدرجة أنها تحتوي على التكرار. فلتجعل الإجابات قصيرة!.

إذا احتوت شركتك على أشخاص عديدين في الاجتماع فتجنب السماح لكل شخص أن يأجاب على كل سؤال. يجد العملاء ذلك مضايقاً. فلتدع الشخص ذا المكانة العالية في شركتك يوجه كل سؤال؟ للمستجيب الوحيد المناسب.

 أجاب مباشرة وبإحكام وفي الوقت الصحيح.

تبعث هذه الأسئلة عن المعلومات التي يحتاجها العميل بصورة واضحة ولكنك لم تقوم بتقديمها بعد. «هل يمكنك مقابلة رئيسي الاثنين القادم؟» ما نوع التوثيق الذي قمت بتوفيره؟ «كم عدد الناس الذين ستتقابل معهم؟» جميع هذه الأسئلة من الممكن أن تعبر عن رغبة خالصة للمعلومات ويمكن الإجابة عليها بطريقة مباشرة في كلمات قليلة.

أحياناً سوف يبحث العميل عن المعلومات قبل الأوان، ويعتبر أكثر مثالاً واضحاً لذلك هو السؤال عن الضريبة (الغرامة) قبل تحديد مجال المشروع. عادة ما يكون من الأفضل إلغاء الإجابة على مثل هذه الأسئلة وذلك بالقول: «لا أستطيع الإجابة على ذلك الآن. فدعنا نتحدث قليلاً عن موقفك ثم بعد ذلك يمكنني الإجابة عليك. وإذا قمت بذلك فقم بعمل تدوين السؤال الذي لم يتم الرد عليه وأجاب عليه في الوقت المناسب. سوف تبدو منتبهًا بالنسبة للعميل إذا تذكرت التعامل مع هذا الاهتمام المؤجل بدون تأهب فغالباً سوف يكون من المهم أن تعلم عن رد فعل العميل

لإجابتك عن سؤال معلومات. وبعد الإجابة اسأل السؤال المفتـوح: «كيـف يبـدو ذلـك بالنسبة لك؟».



أجاب بمستوى مناسب من الإدراك:

عندما يبحث شخص ما عن الإدراك فإنها غالباً ما تفعل ذلـك بإخفـاء الجملـة في سؤال. فالأسئلة التي تبدأ بـ «ألا تعتقد ذلك..» أو «أليس من الصحيح...» عادة تشكل أسئلة من هذا النوع. ولذلك فالأسئلة الأكثر ذكاءً والتي يتم سؤالها بطريقـة تسـتدعي الانتباه لذكائهم. فالطريقة التي يوجه بها السؤال تبدو وكأنها تسـتكثر الإجابـة: «نعـم هذا سؤال جيد». أسئلة الإدراك أحيانًا تكون مائلة تتطلب منك أن تسأل السائلة عـما تعني. وذلك يعطي لها الفرصة التي تبحث عنها للتحدث. فـإذا سـئل شـخص مـا عـن «هل تصنع في اعتبارك عامل ايشتابيسبل؟ ضع في اعتبـارك أنـه سـؤال إدراك. فأحيانـاً سوف يوجه العميل سؤالاً آملاً في أن ترجع السؤال إليهم. فقد سأل شـخص مـن أي في بي للموارد البشرية ما يلي: «ما هو الدور الذي يلعبه رئيس المـوارد البشريـة في واحـد من مشاريعك؟. فسوف أضع مراهنة كبرى أفضل من إجابة منك فإنـه يريـد منـك أن تسمع لآرائه عن الموضوع.

وفي مقابلة شخص لشخص فمن الممكن أنك تريد استكشاف رأي السـائل لوقـت حتى تشعر إنها راضية عن إدراكك لمعرفتها. ففي مقابلـة أكـبر فـإذا لم يبحـث ممـثلي فريق العملاء عن الإدراك فلتجعل الإجابة قصيرة واستمر. فمن الممكن أن تكون إجابة مثل: «نعم يمكنني رؤية أنك تعاملت مع هـذا النـوع مـن القضـية مـن قبـل» كافيـة ستصبح أكثر إزعاجًا عندما لا توافق على جملة متنكرة في صيغة سؤال. وعندما يحدث ذلك فيقوم السائل عن غير قصد بتوجيه سؤال اختبار وذلـك لأن الآخـرين الحـاضرين سوف يحكمون على لباقتك، أمانتك وقدرتك على التعامـل مـع المواقـف الصـعبة مـن خلال كيفية إجابتك. وقبل الإجابة فسل نفسك إذا كنت تفهم السؤال بالفعل. وإذا لم تفهمه فسل التوضيح. وعندما تجيب قم باستخدام لغة عدم النقاش. أفضل من عـدم

موافقتك قم بتوفير دليل مؤسس على خبرة الآخرين. «من الممكن أن يكون ذلك صحيحًا ولكن اكتشف شركات كثيرة أن» آخذاً عبء عدم الموافقة بإلغائها عنك والسماح للمستفسر بالرجوع بطريقة شاكرة.

 حدد لماذا يتقدم العميل المناقشة:

عندما يسأل العميل سؤالاً مقنعاً فإنه يقوم بتغيير المحادثة إلى الموضوع التالي. فأسئلة المعلومات من الممكن أن يكون لها نفس التأثير ولكنها لا تملك نفس النية. يمكن التمييز بين النوعين باستخدام التوقيت. يمكن أن تسبق هذه الأسئلة بطريقة منطقية بما يلي: «والآن بما أنني فهمت هذا الموضوع فلننتقل إلى الخطوة التالية». فسؤال معلومات من الممكن أن يتقدم محادثة بأني مبكرًا في مناقشة وفي أثرها في جانب ما حيث يمكن تقديمها باستخدام «ومن خلال ذلك..»

ويشير سؤال متقدم إلى أن العميل جاهز للتحرك وأحياناً ما يكون ذلك مفضلاً (كيف تستطيع البدء حالاً؟ والكلمات الأخرى التي نريد سماعها) ولكن لا تفترض ذلك إذا لم يكن ذلك واضحًا. فالأسئلة التي تغير الموضوع من الممكن أن تعني أن العميل قد قرر بأنه لا يريد تأجيرك ويريد إنهاء المحادثة. وإذا عبر السؤال المقدم عن إشارة شراء واضحة فقم بتأسيس مسرح البيع قبل الإجابة عليه. قم باستخدام سؤال مفتوح مثل: «نعم نحتاج إلى التحدث عن التوقيت فيما بعد، ولكن قبل مغادرة هذا الموضوع فإذا تشعر تجاه استجابة خدماتنا لموقفك» إذا رفع اهتمام فقم باكتشافه بطريقة كاملة باستخدام أسئلة متلاحقة قبل الإجابة.

فإجابة متسرعة وغير مناسبة سوف تفرد بكل بساطة مقاومته. وإذا كان رد الفعل مفضل فانتقل إلى الموضوع التالي.

 زود بالبرهان:

لا يوجد بائع حتى ولو كان مهنياً يكون غير مهتما بطريقة كاملة، وعندما يصل

الأمر صحيحاً إلى ذلك فإنه يردد أن يتم تـأجيره. يعـرف العمـلاء ذلـك وأحيانـاً سـوف يستخدمون الأسـئلة التـي توضـح شـكهم فـيما تقـول. عنـدما يسـأل العميـل شخصـاً مهنياً«ما هي الكمية التي ستحتاجها بالفعل للعمل حتى هذا المشروع؟» من الممكـن أن تبحث عن معلومات والأكثر احتمالاً أنها تشك (طعم وعضن) بالمهني رفيع المكانـة الذي يتم استبداله بشاب صغير تقوم الشركة بتأجيره.

يمكنك الإجابة بطريقة ممتازة على الأسئلة الشكية بعرض البرهان. من الممكن أن تسأل: «إذا أرسل لك رئيس الشركة بخطاب يلتزم بـ 3% من وقتي لحسابك هـل هـذا يجعلك تشعر بالراحة أكثر؟ من الممكن أن تتعرف على أسبابها للشعور بالشـك» نعـم أنا أعرف بأن كل شخص وعدك سوف يعطيك اهتمامه الشخصي، أستطيع فهـم سـبب سؤالك، وبعد ذلك أعرض إياه. ففي كل مرة يتم سؤالك مثل هذا السؤال فسل نفسك عن الدليل الذي تسـتطيع تـوفيره ويسـتطيع إثبـات الإدعـاء الـذي تـم سـؤاله. وهنـا اختيارات لك:

- الإحصائيات: تعتبر هذه الإحصائيات مفيدة عندما يتم قياس كمية الأداء.
- البرهان: يمكن أن تؤكد إشارة جيدة من عميـل سـابق عـلى المسـائل الذاتيـة. فهي بعض الأحيان يمكن أن تستخدم خطابًا برهانيًّا ولكن المحادثة المباشرة بين العميل الحالي والعميل الماضي تكون أكثر إقناعاً.
- الوثـائق: مـن الممكـن أن تسـاعد أمثلـة التسـليمات والتوثيـق للطـرق عـن الاهتمامات التي تخص ما سيحصل عليه العميل وكيفية تزويد ذلك.
- التأكيـدات والشـهادات: تسـاعد التأكيـدات والشـهادات في مخاطبـة الشـك الخاص بالالتزام أو الاعتمادات. وذلك للقول: «إذا كنـت مهـتمًا بـذلك فسـوف أكون مسرورًا لتضمن هذا الالتـزام لـذلك في عقـدنا» عـادة مـا يكـون مكمـل. فيوجد التأكيد القوي من بعض من الضمان.
- حكاية: من الممكن أن تقوم حكاية في بعض الأحيـان تعـرض كيـف تعاملـت

مع مسألة سابقة متعلقة بالعميل بتقليل القلق. وينطبق ذلك بصورة واقعية إذا عبر العميل العميل المرتقب عن قلقه منك أو بخصوص فريقك.

منذ سنوات كثيرة لقد قمت بعمل تقديم لـ مورد إدارة دفاع عالية وقد كان لدي خمس اجتماعات في الشركة، وقد تم إخباري بصراحة أنني لابد أن يتم تجربتي قبل أن يتم السماح لي بالتقديم للرئيس الذي يخاف منه كل شخص. والآن أتيحت لي الفرصة أن أقوم بالتقديم له تحت أعين أشخاص الحراسة.

وفي طريقي إلى إنهاء التقديم فقد قال: «ما هو الشيء الذي تعتقد بأنه سيتكلف مال أكثر. لماذا يجب علينا أن نصرف فلوس أكثر؟ فأنا أعتقد أننا بجلب....» وبعد ذلك فقد اقترح حل ساذج من الممكن أن يتخلص من الحاجة لخدماتي. وقد أصيبت بالأنفلوانزا، وقد نمت لمدة أربع ساعات في الليلة الماضية وأمامي ثلاث ساعات للوصول للمقابلة. وقد كان عملي لبيع الالتزام يتعلق بإمكانية قبولي. وقد تأثرت للحظة وأدركت أن كلماته كانت بمثابة تحدٍ. وبكل بساطة كما أستطيع القول: «بصراحة أعتقد أنك ساذج إذا اعتقدت بأن ذلك من الممكن أن يكون فعالاً». ولم يتحدث أي شخص. فقد نظر الحراس إلى السقف أو نظروا إلى الدفاتر الخاصة بهم. وقد انتظرت رد الفعل. وقد ابتسم الرئيس وقال: «أعتقد بأننا لابد أن نبدأ، وغادر الحجرة. لقد تم إثباتي ولم تقابلني أي لحظة من الصعوبة مع ذلك الرجل مرة أخرى. ولقد أراد معرفة تقديمي له وإعطائي نصيحة أمينة له وقد أثبت ذلك له.

فيوجد عند أي مهني يبيع لسنوات موضوعات مشابهة لهذه الموضوعات. فغالبًا ما يسأل العملاء الحاليون عن أسئلة الاختبار ولذلك فإن المحتوى عادة ما يكون أقل تأثيرًا دراميًا كما في القصة السابقة. فإذا استأجرت ناسخًا فإنك تختبره من أجل التحليل، السرعة وسهولة الاستخدام. فعندما تختبر قيادة سيارة فإنك تختبر سرعتها وتأخذ دورانات قليلة وتجرب الفرامل. فإنك تختبر المهني باستخدام الأسئلة. فيمكنك التعرف على سؤال اختبار وذلك لأنه يقوم بالتالي:

- يتحـداك بطريقـة شخصـية: ويعـد هـذا اختبـارًا لأمانتـك الشخصـية ولياقتـك وشجاعتك وموضوعيتك وإبداعك أو أي صفات شخصية أخرى. فليس له أي شيء ليتعامل مع شركتك أو ملامح خـدماتك بـالرغم مـن أنـه مـن الممكـن أن يظهـر متخفيًا كما يفعل.
- يشبه الاختبار عن الأسئلة الأخرى: سوف تشعر أن هناك أسئلة إجابات صحيحة وخاطئة قد تم تشكيلها في عقل المستبين.
- يأتي السؤال كمفاجأة: لا يتناسب سؤال الاختبار مع النغمة المفضـلة للمحادثـات السابقة وهذا يحدث عندما يريد العميـل الحـالي اختبـار رأي مفضـل لـك. وقـد يصبح فجأة مهتم بأنك من الممكن أن تكون رجل مبيعات جيد. فنادرًا ما سـوف يخبرك العميل ما سوف يتم اختبارك فيه ولذلك فتجديد السؤال يعتبر جزءًا مـن الاختبار. ويعرض الملحق رقم (1- 18) أسئلة اختبار عديدة قام العملاء بتوجيهها لي. اقترح الأسباب لسبب احتمالية سؤال العميل لـك وبعـد ذلـك – ومـع عميـل معين حاول الإجابة عليهم.



نموذج 1-18

عينة من أسئلة اختبار

هذه هي جميع الأسئلة التي سألها العملاء. ما سبب سؤالهم لهذه الأسئلة؟ وكيف يمكنك الإجابة؟

1) لماذا يعتبر هذا الالتزام مهمًا بصفة شخصية لك؟
2) ما هو الشيء الذي يمكنك إخباري به ويعتبر شخصيًّا بالنسبة لك ولا يعرفه أي شخص آخر؟
3) ما هي الطريقة السريعة للحصول على هذه الورقة بالخارج؟
4) لماذا لا تقوم بعملها بهذه الطريقة؟
5) والآن بما أنك قد تحدثت مع جميع موظفيني فماذا علمت عني؟

أسباب أسئلة الاختبار:

1) لتحديد الدافعية وأيضًا التزام التعهد. وتحديد إذا حصل السؤال على انتباه شخصي.
2) لتحديد رغبة العمل بطريقة أقرب مع العميل والصراحة معه. الرغبة في الالتزام له بصفة شخصية وليس فقط شركته.
3) لاختبار الإبداع. (فكانت الطريقة السريعة هي تكويم الورقة ورميها).
4) لتحديد الذوق واللباقة.
5) لاختبار الشجاعة واللباقة والأمانة.

* * *

تتطلب أسئلة الاختبار أن تقوم بتقديم البرهان. فمن الممكن أن يكون البرهان في

طريقة إجابتك كما في المثال السابق. فمن الممكن أن يكون قصة توضح (تكشف، شيئاً عنك). من الممكن أن يكون إشارة سوف تختبر صفاتك الشخصية.

 حدد أي إشارة تقوم بإعطائها.

تختبر الإشارات مقدار الجودة التي تتميز بها كما تقول أنت ولأنها يتم إدراكها بطريقة موضوعية أكثر من كونك أنت فما ستقوله الإشارات سوف يخرج بطريقة كبيرة. وبالطبع فإنك تريد اختيار إشاراتك بطريقة حريصة ولكنك تريد أن تفعل أكثر من ذلك.

 قم بالاتصال بكل مشير وخذ منه الأذن لاستخدام اسمه.

أولاً: يعتبر ذلك حكمة عامة ويحذر المشير بإتيان مكالمة.

ثانياً: سوف يشعر الكثير من الأشخاص بإجبار قوي لتلقي المكالمة والإجابة بطريقة مفضلة إذا توافقوا معك بطريقة مباشرة لزيادة واحداً.

ثالثاً: عن ذلك يعطيك الفرصة لتحفيز المشير للأسئلة المحتملة.

فإذا قلت: «أعتقد أنهم من المحتمل أن يهتموا بقدرتنا على العمل في مؤسسة خاصة وإنجاز الأهداف» فإنني أفضل أن أعطي اسمك كإشارة لأنه يوجد جوانب لذلك في عملنا لك؟ فمن المحتمل أن يتطوع المشير بالمعلومات عن هذه القدرة الخاصة قبل السؤال. وعلى الأقل سوف يكون مجهزًا بطريقة أكبر للسؤال عندما يأتي. فسوف تكون علاماته أكثر إقناعاً.

 أعد تأكيد إجاباتك بالكتابة بعد الاجتماع:

بعد أي مقابلة مع العميل فإنه من الحرص أن ترسل بورقة مدونة لكي توضح أنك تهتم بعمله. ثم يتتبع ذلك الرسائل البريدية الإلكترونية وتعتبر طريقة جيدة للحصول على الاهتمامات الرئيسية مرة أخرى، وراجع إجابتك.

ويعتبر ذلك صحيحًا عندما تريد إعطاء تأكيد أو تعرض برهانًا إضافيًا. تتبع باستخدام التليفون وذلك لتأكيد تحليل الاهتمامات. مكالمة فيما بعد المقابلة توفر فرصة غير رسمية وذلك لكي تحدد مقدار النجاح في استجابتك لاهتمامات العميل. فإذا قلت: «يوجد هناك بعض الأسئلة بشأن قدرتنا على مقابلة الجدول. هل تشعر بأن هناك شخصًا يرضي عن قدرتنا؟

فالإجابة سوف تساعدك في أخذ القرار لزيادة دليل أكثر. يجب عليك أن تسأل أيضًا أسئلة صريحة قليلة، وذلك لكي تتأكد من عدم وجود أي اهتمامات جديدة «ما هي الأسئلة الأخرى التي جاءت بعدد مغادرتنا؟ تعتبر سؤال جيد للبدء به».

* * *

19 فريق البيع

عادة ما يعتبر أكثر عمل مربح هو العمـل الـذي يخاطـب أكـثر المسـائل الصـعبة بالنسبة للعميل. غالباً ما تنـتج هـذه الصـعوبة مـن التعقيـد، الحجـم، مـدى العجلـة، ومخاطبة القضايا بهذه الصفات تتطلب فريق. فكثير من صناع المطر يجب أن يبيعـوا في فرق. وبـالطبع فـإن المـادة المتعلقـة بـالبيع في فـرق، وإذا لم تكـن قـرأتهم إلى الآن فيجب عليك القيام بذلك الآن.

ويعتبر البيع في فرق أكثر تعقيداً عن البيع بطريقة منفردة وغالباً يكون التخطيط محدداً بدقائق قصيرة قليلة في طريقها إلى مواقع العميـل. فأعضـاء الفريـق لا يعتـبروا متناسـقين حيـث يـأتون إلى اجـتماع المبيعـات بـدون أي أدوار واضـحة ومسـئوليات. وكنتيجة لذلك فإنهم يحاولون الإيقاع بأنفسهم في كل مقابلة. وبطريقة بديلـة فعضـو فريق واحد يسيطر على المناقشة ويقلل من قيمة التواجد في فريق.

ودائماً لا يكون هذا الشخص أكثر رجل مبيعات مؤثر في المجموعة بـالرغم مـن أنـه غالباً ما يعتقد ذلك. فأحياناً ما تقوم هذه المشـاكل بـإغراء المهنـي لعمـل البيـع منفـرداً. وبالرغم من أنه عند وجود أعضاء ذوي مهارة، فيستطيع الفريق الجيـد أن يتفـوق عـلى فرد في أي يوم. فتعتبر مشكلة العميل كبيرة ومعقدة ويشتق الراحة من معرفة الأعضـاء الرئيسيين للفريق الذي يؤجره للقيام بالتثبيت. يستطيع المتخصصون مخاطبة اهتمامات

خاصة يرفعها العميل بأن هناك شخص عام لا يستطيع. وبتمييز الأدوار فيستطيع أعضاء الفريق تدعيم الرسالة التي تتعلق بأن الشركة تقوم بالتعمق في مشكلة العميل، وفي مثل هذه الأحداث فالقدرة على تكوين فريق يبيع بطريقة سريعة وفعالة يوفر ميزة منافسة. وهنا الأسئلة التي يجب على أعضاء الفريق إجابتها وذلك للبيع بطريقة فعالة معاً.

هل يوجد هناك طريقة مشتركة لشركتك أو لممارستك للتعامل مع اجتماعات المبيعات؟

إذا كان هناك طريقة مشتركة فإن التخطيط للمقابلة سيصبح أكثر سهولة وأقل استهلاكاً للوقت. فإذا عرف كل شخص – على سبيل المثال أنه سيوجد جملة خاصة بخطة العمل في مقدمة المقابلة فإنهم في الحال يستطيعون التركيز على ما يجب أن يكون ومن الذي يستطيع قولها. يستطيع الفريق التحدث عن الأسئلة التي يحتاج الإجابة عليها ومن سوف يسألهم، ويقوم أكثر الفرق الفعالة في مشاركة الفهم الذي يتعلق بكيفية إدارة اجتماع مبيعات.

من يمتلك التتبع؟

عندما تكون مشكلة العميل معقدة فغالباً سوف يوجد هناك العديد من الاجتماعات مع أشخاص مختلفين في مؤسسة العميل قبل القيام بأي بيع.

وفي مثل هذه الحالات فيصبح البيع (مهنة) (معي) تتبع رسمي ولابد أن يمتلكه شخص ما. والشخص المالك ما يتم القيام به وبواسطة مَن. فإنها تقرر الاجتماعات التي ستطلبها ومَن الذي سيذهب. وتقرر أيضاً من الذي سيوجد في الفريق وما هو الدور الذي سيلعبه كل شخص في المهنة.

يوجد لدى بعض الملاك نظام المزاملة في العمل في حين أن الملاك الآخرين يكنوا أكثر إرشاداً. وعادة يكون المالك عضواً ذا مكانة في الشركة. ولكن أيضاً يستطيع شخص آخر أصغر لديه سلطة مفوضة ومسئولية القيام بذلك. يستطيع المالك عمل

التغيير في أثناء المهنة ولكي يوجد لابد من وجود شخص آخر يمتلك هذا الدور في جميع الأوقات ويتضمن المرشحون الظاهرون لهذا المكان الشخص الذي يستطيع توليد الوسيط أعمال (الإرشاد) في المكانة الأولى شخص لديه معرفة ومسئولية للحساب أو الشخص ذو المكانة الرفيعة في الممارسة.

ولاحظ أنني لا أقول شخصاً يمتلك علاقة أو عميل ولكن المهنة فقط.



هل يتم عمل تخطيط وإلقاء لاجتماعات المبيعات؟

بالنسبة للفريق لكي يعمل بطريقة فعالة معاً يجب أن يقوم بالتخطيط والإلقاء. وصحاب المهنة يجب أن يجدول ويدعو الناس لمثل هذه الاجتماعات (المقابلات) ولابد أن يشعر أعضاء الفريق بالإجبار للحضور. فيجب النظر إلى فقد (عدم حضور) أي جلسة تخطيط على أنها عدم إيفاء خطير بالالتزام. فأي شخص لا يحضر جلسات التخطيط بصفة مستمرة فيجب استبعاده حق مجهودات البيع المستقبلية. (أعرف أعرف.. ولكن لابد من ذلك فيجب عليهم على الأقل أن يكون لهم شركة يتم التحدث إليها بواسطة الرئيس) وبصفة خاصة فإنه من الهام بالنسبة للمهنيين رفيعي المكانة أن يكونوا نموذجاً يحتذي به المهنيون الصغار وذلك بالمشاركة بحماسة في الإلقاءات. ففي اجتماعات التخطيط يجب تقسيم الأدوار والمسئوليات ويجب أن يلقي الأعضاء ما سيفعلونه في اجتماع المبيعات.

ودائماً ما يوجد هناك شخص يفشل في الإلقاء أمام زملائه. وإليك الأسباب العامة لعدم الإلقاء والاستجابات المناسبة كالتالي:-

- لا أقوم بأداء الإلقاء بطريقة جيدة لأنهم ليسوا حقيقيين. ولا يوجد شخص يقوم بالإلقاء بطريقة جيدة كما يقوم به أمام العميل ولذلك سوف لا تكون الوحيد في عمل ذلك. ولكن باستخدام الإلقاء نقوم بالأداء الجيد أمام العميل عما إذا كنا أمام أي شخص آخر.

- لا أحتاج للإلقاء من المحتمل لا. ولكن بعض أعضاء فريقك يقومون به ويجب أن نعمل معاً. وسوف يؤدي أعضاء فريق آخر بطريقة أفضل إذا كان لديهم فهم واضح لما ستقوله، وذلك لأنهم يستطيعون تكييف تعليقاتهم طبقاً لذلك. فالسماح لك بطريقة فعالة فلتقل إنه أكثر فعالية عن السماح لك بطريقة عامة عن ما ستقوله. نحتاج منك أن تدعم الفريق.
- أشعر بأنه يتم احتقاره. وبالتأكيد نحن لا نعني ذلك. فنتخلي إليه كمجال واحد من الكون كمهني. فكيف سيكون شعورك تجاه رياضي مهني يرفض الذهاب إلى التموين أو ممثل مهني يرفض الإلقاء؟ فإذا كنت تقوم بالتقديم كفريق فيجب عليك أن تقوم بالإلقاء كفريق. فكل عضو فريق يحتاج إلى سماع ما سيقوله الآخرون لكي يكون المحتوى منسق. بالنسبة للتقديم بالاقتراب من الخطوط الوسيط أعمالة انظر الفصل السابع عشر.

 هل يعرف كل شخص دوره ومسئولياته؟

يوجد هناك دور لكل شخص يحضر اجتماع المبيعات، وبهذا الدور تأتي المسئوليات. وتتضمن الأدوار العامة ما يلي:

- الأب الصالح: يعتبر هذا الشخص عالي المكانة هو الشخص الذي سوف لا يتدخل في العمل الفعلي، ولكن مهمته تتلخص في توضيح أهمية الحدث بالنسبة للشركة والالتزام بمصادر الشركة أمام العميل. وإذا لم يتجمع هذا الدور مع الأدوار الأخرى فإن الأب الروحي عادة ما يقوم بعمل جملة افتتاحية مختصرة وفيها يلتزم بالشركة، يكمل الفريق، ويقوم بتقديم العميل الشريك. ثم بعد ذلك يقوم بتدعيم شكل منخفض في أثناء بقية المقابلة. فيجب عليه أن يقوم بالتوضيح لأكثر شخص عالي المكانة في فريق العميل الذي سوف يدعوه إذا احتاج إليه.
- شريك العميل أو شريك المشروع: يخول لهذا الشخص المسئولية الكاملة للقيام بالعمل. إنه لأمر حتمي في التحكم، إدارة المقابلة، تقديم أعضاء الفريق

الآخرين، توجيه الأسئلة، وتقديم أعضاء الفريق الآخرين، توجيه الأسئلة، وتقديم طريقة الشركة ومع العميل فإنها تقرر وقت التحرك من الحصول على المعلومات أو إعطائها. ولا يملك أي شخص آخر السلطة لعرض حل حتى تفعل هي. فإذا سأل العميل سؤال فإن العميل الشريك إما سيأجاب ه أو يقوم (تمريره) بتحويله إلى شخص آخر. وفي نهاية الاجتماع فإنه تطلب التقدم.

- الوسيط أعمال اليومي: يوجد لدى الشخص مسئولية يومية عن العمل وسوف يقضي وقتاً كثيراً مع العميل إذا تم تأجير الشركة. ويجب أن يسأل هذا الشخص أسئلة جيدة عن مصادر العميل وأساليبه وخاصة مساهمته في فريق العميل.

- متخصص: يتواجد هناك المتخصصون لسؤال وإجابة الأسئلة المتعلقة بمنطقة معرفتهم فإذا تم استدعائهم فلابد أن يظهروا معرفة عميقة في الموضوع الذي يخصصون فيه.

- الوسيط أعمال: يلاحظ الوسيط أعمالون العملاء عندما يتحدثون مع أو يستمعون لـ أعضاء الفريق الآخرين وذلك للحصول على إرشادات من الممكن أن يتفقدها هؤلاء المتحدثين مع العميل ويوجد لدى وسطاء الأعمال الحق في أن يتدخلوا في انسياب المقابلة على أساس هذه الملاحظة: «مايك إنك تبدو غير مستريح لذلك أليس كذلك؟» أو «ماري تبدين وكأن لديك شيئاً تريدين قوله في هذا الموضوع». لابد أن يمارسوا هذا الحق بطريقة حكمية ومتميزة. فأي شخص لا يتحدث. بغض النظر عن أدواره الأخرى لديه مسئولية الإرشاد. فلابد أن يلتزم بهذا الدور عضو معين ثاقب الفكر في الفريق والذي لا يتوقع منه أن يتحدث كثيراً.

هل يعرف جميع المشاركين المكان الذي من المفترض أن يجلسوا فيه؟

فالقاعدة العامة للجلوس هي الجلوس بجوار المشابهين في المركز (أو كبرهم). فالعميل الشريك يجب أن يجلس في الجهة المقابلة لنظيره في مؤسسة العميل كما لابد أن يجلس وسيط الأعمال والمتخصصون في جهة مقابلة لنظائرهم. وقبل الاجتماع، في

أثناء أي فترات راحة، وبعد انتهاء المناقشة الرسمية فلابد أن يحاولوا إنشاء رابط شخصي مع نظائرهم.

من الممكن أن تتعدى اعتبارات أخرى هذه القاعدة العامة، فإذا كان فريقك يتكون من ممثلين من شركات عديدة كما هو الحال في الشركات الهندسية والمعمارية على سبيل المثال فإنها لا تسمح للممثلين من الشركات المختلفة الجلوس في نهايات متقابلة من المنضدة. يشبه الفريق! تأكد من أن جميع الأعضاء وسطاء الأعمال من المؤسسات الهامة يجلسون بالقرب من بعضهم البعض.

هل مسئولية التتبع واضحة؟

بعد اجتماع مبيعات فلابد أن يلتزم كل شخص حصر مسئولية التتبع. على الأقل كل شخص لابد أن يرسل بريد الإلكتروني لنظيره أو لنظيرتها في مؤسسة العميل. وبالطبع لابد أن يقوم أعضاء الفريق بإبلاغ أي معلومات يحصلون عليها من العملاء إلى الشخص الذي يمتلك المهنة (التتبع).



هل يتم تبليغ التقدم لجميع أعضاء الفريق؟

فإذا أردت أن يتصرف زملاؤك كفريق فيجب عليك معاملتهم كشخص واحد. وعندما تتطور المهنة فإن صاحب المهنة يحتاج إلى أعضاء فريق مختصر من وقت لآخر على ما يحدث. نعم أعرف أن ذلك يأخذ وقتاً ثميناً. ما مقدار مناسبته إذا استطاع الأشخاص التصرف كأعضاء فريق عندما تحتاجهم ثم بعد ذلك تفقد الاهتمام حتى تحتاج إليهم مرة أخرى في متابعة أخرى. ولكنهم سوف لا يستجيبون لك. فإنك تريد من الآخرين نصيحتك بأي شيء يتعلق بالمادة التي تعلموها من العملاء أو من متابعة معينة. فإنك تدين لهم بالحرص لتوفير الأشياء المحدثة. فسوف يدفع العمل الإضافي بفرق أقوى وأقوى بالخبرة.

* * *

20

تقليل وقت دورة المبيعات



يأخذ البيع وقتًا - ولديك وقتًا كثيرًا للعطاء – حتى للبيع. فإن طريقة واحدة لبيع عمل أكثر تتلخص في تقليل دورة المبيعات – تحرير ساعات الالتزامات الإضافية. قد يمكنك استخدام وسيط أعمال بالتزام مدفوع شهريا ولكن الأمر تأخذ مني ستة أسابيع للقيام بنفس الشيء وفي نهاية العام سوف تجد نفسك قد بعت مرة أخرى نصف الالتزامات عما أمتلكه أنا.ويعرف صناع المطر كيفية تخفيض دائرة المبيعات.

فصناع المطر الذين قابلناهم قد ركزوا على المسائل العاجلة حيث أراد العميل التحرك بسرعة. وكما وضعها صانع مطر أمامي فكل شركة لديها من ثلاثة إلى خمس مسائل حرجة .. والتي يركز عليها أشخاص الشركة. ويتم اشتقاق هذه المسائل بواسطة الهيئة والـ سي إي أو وكل شخص يمتلك قطعة منهم. وإذا كنت تتعامل مع واحدة من هذه المسائل فإنك تقوم بالمساعدة، وإذا كنت تعامل أي شيء آخر فإنك تقوم بالبيع. فتميل دورات المبيعات إلى أن تكون أقصر عند التعامل. مع واحدة من المسائل الأساسية. فإذا لم يستطع صانع المطر الربط بين مشكلة العميل والمسألة الرئيسية فإنها ستنتقل إلى قضية أخرى أو إلى عميل آخر.

ويوضح الفصل السادس عشر أهمية الارتباط بحاجـة ذات مسـتوى عـالي. ويعـد ذلك سببًا آخر لوجوب بدء تقـديمك لخـدماتك وذلـك بـربطهم بحاجـة ذات مسـتوى عالي: فإنها تجعل العميل مركزًا على أهمية إيجاد حل.

فيعتبر صناع المطر جـادون في الحفـاظ عـلى العميـل مركـزًا عـلى هـذه الأهميـة واستخدامها لقيادة البيع (الاقتراب) كقرب سريع. فإنهم يبحثون عن ختام كل محادثة باتفاق مع العميل فإنهم يستخدمون لغة مثل التالي:

- يوجد الكثير هنا أليس كذلك؟ وأنت توافق عـلى أن تكـون الخطـوة التاليـة هـي إحضار فريقك مع رئيس تمرين إم و أيه الخاص بنا؟ جيد. ماذا نستطيع أن نفعل لتوضح إلغاء مواعيد الأشخاص لحدوث ذلك بطريقة سريعة؟
- على أساس ما قلت عن أهمية ذلك الشيء فهل نستطيع تثبيت الانتظار أكثر مـن أسبوعين قبل أن نتقابل مرة أخرى؟
- إذا استطعت القيام بذلك فهل يمكنني أن أقف بجوار مكتـب سـكرتيرك وتحديـد مقدار قدرتنا في إدخال هذا العمل في جدولك؟

فيهتم صناع المطر بكيفية الحفاظ على تحرك البيع. ولكن نذكر ذلك لأن المسـألة التي تبدو مهمة بالنسبة لك لا تبدو مهمة بالنسبة للعميل. ففي ذات مرة تم إحبـاط مستشار إدارة بواسطة عدم قدرته بـإكمال مشروع سـيوفر لعميلـه 40 مليـون دولار. وأخيرًا اسأل العميل عن سبب عدم رغبته في ادخار هذا المـال الكثـير. وكانـت الإجابـة بسيطة وهي: «أنني أرغب في ذلك ولكن لدي ثلاثة مبادرات أخرى كـل واحـدة منهـا ستوفر 200مليون دولار على الأقل، ولـذلك أحـاول الحفـاظ عـلى تركـز الأشـخاص. ولا يوجد لدينا وقت لهذه المسألة حتى الآن.

وأيضًا يرفض صناع المطر تمريرهم بواسـطة مشـترٍ ذي مكانـة إلى شـخص أصـغر سنًا. فغالبًا ما يتضاءل الحماس لمشروع حيث نقلت من المؤسسة من بائع ذي مكانـة عالية يريد القيام بشيء له. فإذا حاول بائع ذو مكانة عالية تحويلك إلى إخبـار مبـاشر

فقاوم ذلك بقول شيء من هـذا القبيـل: هـل يمكننـي عمـل اقـتراح؟ فـإن ذلـك يشـكل بطريقة ظاهرة أهمية بالنسبة لك ولشركتك وإنهـا في كـلا اهتماماتنـا للتأكـد مـن عـدم الحصول على أي شيء في طريقة الحصول عليها بطريقة محلولة. فعندما يطلـب شـخص عالي المكانة مقابلة مباشرة لرؤيتنا فأحيانًا يمكن إدراكها كشيء غير مرغوب فيه، فإذا تـم النظر إلى صاحب الإشارة بعدم الرضا عن ما يفعله التقرير المباشر فسوف يتم النظـر إلى مشاركتنا كتهديد والذي سيسبب حدوث شيء. فإنني أفترض بأنـك تستضـيف الاجـتماع مع بيل وتقول بطريقة خاصة: لماذا تقوم بـذلك. وذلـك يوضـح التزامـك بتـولي الحـدث والذي سيكون غير مناسب بالنسـبة لنـا لنعـبر عنـه. وبعـد ذلـك نسـتطيع الاسـتمرار في المقابلة بنفسنا مع بيل إذا كان ذلـك مـا تريـده. وفي خبرتنـا فـإن هـذه الطريقـة تعتـبر احتمالية من أجل التأكد بأنه لا يوجد شخص خرج عن القضية الرئيسية.

ومازال هناك أوقات يكون فيها اهتمام العميل لتأجيرك يبدو راكدًا. وإليك بعـض الأشياء التي تستطيع القيام بها للتعامل مع مثل هذا الموقف:

1) حدد سبب تضاؤل الاهتمام: إنه لمن السهل التعامل مع الكثير من المشـكلات إذا عرفت أسبابها. فسل صديقًا لـك في مؤسسـة العميـل عـما يحـدث. هـل انشـغل العميل بكل بساطة بواسطة قضايا أخرى مهمة؟ هل يوجد هناك شـخص يقـاوم شراء خدماتك؟ إذا كان كذلك فمن هو؟ هـل هنـاك قضـية أخـرى يجـب إعـادة حلها أولاً؟ هل دخل منافس بصورة غير متوقعة في الصورة؟ هـل تغـير المشـترون لشركة العميل؟

2) فلتكن أمام المشتري. فإذا لم تتحدث مع المشتري بطريقة مفضلة وجهًـا لوجـه فلن تكون قادرًا على الحصول على معلومـات أفضـل أو التقـدم في البيـع. إذا انشغل المشتري بقضـايا أخـرى ضـاغطة فأحيانًـا المقابلـة وجهًـا لوجـه تكـون كافية لمساعدته أو مساعدتها التركيز على المشكلة التي تهتم بها. ثم في بعـض

الأحيان يأتي القرار. فتحدث الأشياء الجيدة عندما تقضي الوقت مع العملاء. ولكن تذكر فالسبب للمقابلة وجهًا لوجه سوف لا يكون لديه شيء يقوم به بالنسبة للمشروع الذي تريد مناقشته. وهذا من الممكن أن يأتي جانبًا. فتحتاج إلى سبب للاجتماع الذي يعد عاجلاً بدرجة كافية لكي تحدث أو يجب عليك وضع نفسك في طريق العميل لكي تقابله عن طريق الصدفة. وقد تم إحباط مهني تابع لهارت فورد بواسطة عدم قدرته على الحصول على عميل تابع لـ نيوجيرسي لكي يتولي المرحلة الثانية من عمله.ولذلك فكانت المسألة هامة ولم تكن عاجلة مثل الأشياء الأخرى التي يتعامل معها العميل. فلم يتم الرد على المكالمات التليفونية من العميل. وأخيرًا فقد ترك رسالة للعميل يقول فيها بأنه سيكون في نيوجيرسي في الأسبوع التالي للقيام بعمل آخر وسأل العميل ليصحبه على الغذاء. وعلى الغذاء فقد ركز العميل بطريقة كافية طويلة على مشروع المهني لتوثيق المرحلة التالية. وأحيانًا فإنها تأخذ وقتًا أمام العميل.

3) ساعد العميل في فهم نتائج عدم التصرف الآن. سل الأسئلة التي تحدد نتائج عدم التصرف بسرعة. هل ستزداد المشاكل أو يتم فقد الفرص؟ فكلاكما العميل وأنت وأنت تحتاج للإجابة على هذا السؤال. إذا كانت النتائج كافية بدرجة كبيرة فسوف تزداد أهمية الشراء بالنسبة للعميل. وإذا كانت صغيرة فسوف تفهم سبب اضطرارك لأن تكون صبورًا.
4) قرر إذا كنت تتقابل مع المشتري المناسب. أحيانًا يتم تأخير قرارات الشراء وذلك لأنك لم تقض الوقت مع المشترين المناسبين. وإذا لم يكن ذلك فمن الأفضل لك أن تصل إليهم. سل صديق لك في مؤسسة العميل يتخذ القرارات الحقيقية.
5) حدد إذا كنت قد فقدت مشتري. إذا فقدت التحدث مع مشتري من الممكن

أن يسبب ذلك تأخيرات في الموافقات. اقرأ استراتيجية البيع الجديدة بواسطة ستيفن هيمن ودياني سانزيتش للإرشاد في تحديد وتصنيف المشترين.

6) اختبر مستوى التزام العميل لك. اختبر مستوى التزام العميل بالسؤال عن شيء ما مثل مقابلة مع الرئيس أو التوصل لمعلومات أو شيء يتعلق بالمشروع الذي يتطلب العميل ليمتد بنفسه. ويمكن قياس مستوى اهتمام المشتري لك عن طريق رغبته في الامتداد بنفسه لك.

7) حاول تحديد خدمة صغيرة للبيع فورًا. أحيانًا ما يكون العميل غير مستعد لتولي التزام كبير ولكنه سوف يتولي التزام صغير يؤدي بخطوة تجاه الحل ويوفر قيمة فورية. فلتنظر إذا كنت تستطيع أخذ قطعة من عملك المفترض والتي تقابل مثل هذه المعايير وقم ببيعها فورًا.

وبمجرد إكمالها يمكنك وبكل سهولة بيع الحل بأكمله.فقد كان هناك شركة تتحدث مع رئيس الشركة قد أخبره بأنه كان سيبيع فكرة عمل البيع للرئيسة في اجتماع منذ اجتماع من أسبوعين. وقد خاف مدير الـ إتش أر من إحباط نفسه أمام جمهوره. وقد عرض واحد من أعضاء الشركة المساعدة في تجهيز التقديم للهيئة وبضريبة صغيرة وقد قبل العميل ذلك شاكرًا وقد كان التقديم نجاح وقد تم تولي الالتزام الكامل بعدها بفترة قصيرة.

ويعرف صناع المطر أنه كما زاد الوقت الذي يتولي فيه العميل التزام فكلما زاد احتمال حدوث شيئًا خطأ. فيحاولون تحريم البيع بسرعة بقدر استطاعتهم. ولكن أحيانًا لا يوجد هناك شيء يمكنك فعله لزيادة هذه السرعة. وفي مثل هذه الحالة فكن صبورًا وانتظر لأخذ أحسن فرصة. فقد يحتاج العميل لوقت أطول لاتخاذ القرار.

وقم بتتبع فرص إضافية. وسوف تكون أكثر صبرًا مع كل فرصة إذا كنت تقوم بالتتبع بطريقة كافية لكي يوجد هناك احتمالية معقولة بأن هناك فرصة أن يتم عما

قريب إذا لم يأت الآخرون. ويوجد هناك سبب واحد عام لشعور المهني بالإحباط من تأخر العميل في التقرب (الإنهاء) ويعبر عن وجود بيض كثير في سلة واحدة. ويعتبر مثل ذلك الشيء عامًّا بين المهنيين الصغار أو المهنيين المبتدئين منذ وقت قليل في ممارستهم وغالبًا إنه لأمر حتمي إنهم يمرون بمرحلة يبدو فيها النجاح أو الفشل متوقفًا على إمكانية إنهاء الالتزام. وإذا كنت في ذلك الموقف فتذكر أنه يوجد هناك جزء طبيعي من تطويرك ويجب عليك دفعه وذلك بتطوير مستندات (منصب) من الفرص.

* * *



عندما تصبح المناقشات جادة فإن عميلك الحالي عادة ما سوف يطلب منك كتابة العرض. ومن الممكن أن يريد واحدًا لأي من الأسباب العديدة:

- الوضوح: اقتراح مكتوب يساعد في توضيح فكرة فيما يتعلق بحاجاته وكيفية إشباعها. اقترح (عرض) يضيف بالفعل قيمة حقيقية.
- الصحة (التأكد): يوفر الاقتراح (التصور) بالنسبة له طريقة للتأكد من فهمك للقضايا الخاصة به، اعتماداتك للتعامل معهم، طريقتك للتعامل معهم، ومفاهيمك.
- الرسمية: تصور مكتوب يجعل الالتزام يأخذ شكلاً رسميًا. فيساعد التصور في تحديد تسويق المبالغة من الحقيقة والالتزام. حيث يدرك العميل الحالي أن الكثير من الأشخاص لديهم حرص أكبر فيما يتعلق بما يكتبونه عمًّا يقولونه حيث يستطيع الإشارة إلى ذلك فيما بعد إذا وجد هناك أي معارضات تخص فريق العمل، التركيز، التسليمات، التوقيت أو الغرامات.

- التأكيد: يوضح الاقتراح بأنه قد كان متميزًا في اختياره فإنه يعطيه شيئًا يمكنه توضيحه للآخرين المهتمين باختيار المهني وذلك لتأكيد ما ستقوم به وأنك أفضل شخص للقيام بذلك.
- الاستجابة: قدرتك في تجهيز اختبارات مقترحة مكتوبة تمثل استجابات. ويكون ذلك صحيحًا إذا كان لديك وقتًا قصيرًا في تجهيزها.
- المقارنة: يسهل الاقتراح المكتوب للمشتري مقارنة المنافسين (المهنيين) المتنافسين لعمله.

يمكن أن يتنوع التركيز الذي يضعه المشتري على التصور (الاقتراح) عندما يتخذ القرار من التركيز الثقيل إلى انعدامه. ويجب عليك دائمًا أن تفترض السابق. واجعله فعالاً بالنسبة لك وذلك بالقيام بالتالي:

 اعرض تجهيز عرض عندما تعتقد أنه سوف يجعل البيع مقدمًا

تشير الموافقة بقبول العرض إلى جدية العميل في استخدامك. وهذا يتضمن إما لأنه قد ذهب بجانب المناقشة العامة إلى درجة من الممكن أن يستطيع فيها اتخاذ القرار. فإذا شعرت أنك وصلت لمثل هذه الدرجة فقوم بعرض تقديم التصور (العرض). وإذا قبل العميل فإن ذلك يوضح أنك قد قرأت الموقف بطريقة صحيحة.

وإذا رفض العميل فإنك إذن قد أخطأت في فهمه ويجب عليك تحديد مدى قربة من تأجيرك بالفعل فقم بعمل تجربة مثل: «يبدو وصفك للحاجة مكملاً إلى حد ما ولكن هناك شيئًا معوقًا. فهل يمكنك مشاركة تفكيرك معنا؟».

ومن الممكن أيضًا أن يكون العرض طريقة لمساعدة العميل في تحديد تفكيره. فقد استخدمت مؤخرًا عوضًا بهذه الطريقة مع مدير شركة الاستشارة. فقد تحدثنا ثلاثة مرات عن حاجات تدريب المبيعات الخاصة بشركة الشركاء. فإنه لم يستطع ذكر ما أراد بطريقة واضحة وقد تحول كل اقتراح قمت به إلى عقبات. فقد بدا أنه يستريح لي ويريد تأجيري ولكنه لم يقوم بتوضيح بالضبط ما أراد مني فعله. ولتقديم المناقشة فقد

بعثت بعرض غير مطلوب غير مطلوب مقترحًا أنها من الممكن أن تعطيه شيئًا للتصرف تجاه ما سيوضح المشكلة فتقوم بذلك. على أساس من المناقشة التي تتبع ذلك فقد قمت بإرسال عرضًا تم مراجعته بطريقة أساسية وتم تأجيري.

فهناك مخاطرة، فمن الممكن أن يستخدم العميل عرضك كأساس لطلب رسمي للعروض (أر إف بي) المرسلة إلى الشركات العديدة. فعادة ما أخذت مثل ذلك المخاطرة معتقدًا أنني إذا قمت بالفعل بمساعدة العميل للقيام بوظيفته وذلك بمساعدتهم بتوضيح تفكيره وسوف يتذكرني فيما بعد. وعادة ما أكون على قدر من الصحة. وعندما ينتابني الخطأ فأنسى ذلك وأنتقل إلى العميل التالي.

يعتبر العرض بصفة رئيسية وثيقة للتسويق بالطبع فمن الممكن أن يمتلك العرض تضمينات شرعية وخاصة إذا تضاعف كعقد. يجب عليك أن تكون حريصًا لتجنب الكلمات التي تتضمن مستوى غير محقق من الأداء مثل القول بأنك سوف تجد الحل الأفضل أو أنك سوف تضمن حدوث شيء. وأيضًا تجنب الكلمات والعبارات التي تحتوي على معنى شرعي مختلف عن استخدامهم المعتاد مثل «يعبر الوقت عن الجمال». قم باستشارة محامي من أجل التفاصيل. ويجب أن تكون حريصًا على عدم الوعد بالخدمات التي لا تستطيع الإيفاء بها. ولكن لا يجب عليك إيداع الاعتبارات القانونية تعمي عينك عن هدف العرض الأساسي: وهو بيع خدماتك.

ويوجد لدى العميل أيضًا تضمينات فعلية ومالية. غالبًا تجهيز عرضًا يساعد المهني في التفكير بالضبط فيما ما سيفعله عندما يتم تأجيره وكيف سيقوم بعمل المال في ذلك. لا تتحير بهذه المنفعة مع ما يريد العميل أن يحصل عليه من عرضك. فعندما تقوم بالفعل بكتابة العرض فيجب عليك في التجهيز للمعلومات الكثيرة للوصول بك إلى هذه النقطة من الممكن ألا تظهر في ذلك. فيعتبر نقص الوضوح في الأهداف السبب الوحيد الأكبر للعروض الضعيفة. فتذكر أن ما تريد أن يفعله العرض هو بيع خدماتك. قم بتجربة عرض كجزء من مجهود تسويق أكبر.

لقد قمنا ببذل جهدنا لتجميع معلومات عن حاجة العميل. فقم بمراجعة ما تعلمته سابقًا لتجهيز العرض من أجل إنعاش ذاكراتك فيما يخص التفاصيل والأحداث. وإذا وجد ثغرات هامة في معرفتك فحاول إكمالهم قبل البدء في العرض. فغالبًا ما تساعدك حاجتك لوضع أفكارك في الكتابة في التعرف على ثغرات المعلومات وتقوم بتقديمك بسبب شرعي لدعوة عميلك لتوجيه أسئلة إضافية فقد عملت أيضًا بجد لتوصيل رسائل معينة للعميل رسائل تريد تدعيمها في العرض.


قم بتقرير الصورة التي تريد أن يوصلها العرض.

هل يجب أن يعطي العرض الانطباع (الشعور) أنه ببساطة يشكل موافقة تم التوصيل إليها عن طريق سلام الأيدي؟

هل يجب أنه يقترح بأنك تريد هذا المشروع بطريقة أكثر من عشرات المنافسين؟ هل أنت مبدع؟ هل أنت ثابت؟ فسوف يوصل شكله ومظهره هذه الرسائل. فعلى أساس متعلقات كل بيع فإنك تحتاج إلى تقرير الصورة التي تريد القيام بها وتضمينها في عرضك. فإذا كان العرض يمثل حقًا شيئًا رسميًا فاجعله يشبه واحدًا. فلتجعله قصيرًا. ضع في اعتبارك شكل خطاب. منافسة كبيرة على سبيل المثال تتطلب شيئًا أكثر تميزًا. فمن الممكن أن يجعلك اختيار الأغطية تبدو مبدعًا أو ثابتًا، غالي أو اقتصادي، اختار بطريقة حريصة لتوصيل الطريقة التي تريدها للمشروع.

فتسهل تكنولوجيا نشر الديسك توب شراء العروض. فإذا وجد لديك سكنر فضع في اعتبارك استخدام لوجود العميل في عنوان الصفحة. فالمهن التي تقوم على التصميم. بصفة خاصة لديها الحرية والمصادر في تجهيز الأغطية والمقسمات مع الصور التي تتعلق بالعميل.


ركز على المنافع:

ينظر الكثير من المهنيين إلى وصف العمل الذي يقومون به كأساس العرض والسبب

الحقيقي لوجوده. ولكن لا يقوم العملاء بسبب المهمة التي ستقوم بها، ولكنهم يقوموا بتأجيرك من أجل المنافع التي يتوقعوا الحصول عليها. فوصفك للعمل الذي ستفعله يمثل فقط برهانا واحدًا من براهين عديدة – وأنك سوف توفر فوائد.

فكر في سبب شراء الناس لسيارة معينة. فإنهم يريدون نقلاً ثابتًا، الراحة، الصورة، وأشياء أخرى عديدة. المحركات، الدخليات، اللون، وقاعدة عريضة من الملامح الأخرى ولكن تعني الحصول على هذه المنافع. وينطبق ذلك على خدمات المهنيين.

حدد الخدمات التي يجب عليك عرضها:

ففي حالات كثيرة فيوجد لديك بعض التمييز في تقرير حجم المشروع ومقدار الخدمات المعروضة. فعلى جانب واحد فيمكنك فقط عرض هؤلاء الذين يقابلون حاجة العميل الأكثر إلحاحًا عندما تذكر بأنك تستطيع أيضًا المساعدة في خدمات مؤخرًا.

والآخر هو أن تعرض خدمة كاملة في الحال. فالخيار الذي تتخذه بين هاتين النهايتين أو بعض الاتفاق بينهم يعتمد في جزء منه – على الإشارات التي تسلمتها من العميل فيما يتعلق برغبته في الإنفاق. (انظر الفصل الثاني والعشرين للحصول على معلومات أكثر فيما يتعلق بالضرائب «الغرامات»). فإنه أيضًا يعتمد على احتمالية حاجة العميل بصفة جيدة للمستوى الكامل من الخدمات. فإذا كان من الممكن مساعدة العمل البدائي للمشتري في تقرير عدم الحاجة إلى حدث أبعد فإن الشعور الذي تقوم بتوفيره لهذا العمل سوف يتم تدعيمه بواسطة عرض يطلب من العميل في التعرف عليك بدون عمل التزام كبير.

قم بتقوية موضوعك والمنافع التي ستوفرها.

تمثل الأجزاء العالية من العرض مركبات فقط بالنسبة لك وذلك لتوضيح المنافع التي ستسلمها ولتمييز نفسك عن منافسيك. وكل فائدة لابد أن تكمل هذه الوظائف.

خطاب الضمان:

يجب أن يقدم خطاب الضمان الخاص بك موضوعك الأساسي ويوضح المنافع الرئيسية التي ستقوم بتوفيرها. لا يجب أن تأخذ أكثر من صفحة ونصف، ومن الأفضل صفحة واحدة. وهذا هو المكان لشكر أعضاء فريق العميل الذين قاموا بمساعدتك في تجميع المعلومات المحتاجة لوضع العروض معًا فإذا كنت تقوم بعمل خطاب عرض، فتأكد من تغطية هذه النقاط في الفقرة الأولى.

الملخص التنفيذي:

إذا تكون العرض من عشرين صفحة أو أكثر فمن الممكن أن تضيف ملخص تنفيذي يركز على الأهداف الأساسية للعميل، المنافع التي ستوفرها، اعتماداتك الأولية لتوفيرهم، والملامح الرئيسية لخدماتك. فيركز الإداريون على الأهداف الأساسية والمنافع ذات المستوي العالي أكثر من أي شخص آخر.

فهم المشروع:

بطريقة متنوعة يمكن التسمية «المسألة»، «جملة المشكلة» و «خلفية عن المشكلة» من بين الأسماء الأخرى، فيوضح هذا الجزء بأنك قد فهمت ما هي المنافع التي يحتاج إليها العميل والسبب في ذلك. وكلما أمكن ذلك فابدأ بجملة تقوم بتعريف هدف مشترك عالي المستوى. (فتبحث الينج تون تشاينا لأن تكون المصنعة بالتكلفة الأقل في صناعتها). ثم بعد ذلك قم بربط الحاجة التي ستخاطبها إلى الحاجة المشتركة العالية – (كجزء من هذا المجهود حيث يبحث قسم التوزيع عن تخفيض تكاليف التفعيل الكلية إلى 15%). ويمكن أن يتبع ذلك وصفًا وصف لفرص معينة لمقابلة هذه الحاجة. (ففي المثال المعطى فمن الممكن أن يتضمن ذلك إشارات للقياسات المنخفضة، معالجة أكثر كفاءة للمادة، أو تحسين...).

وفي نهاية هذا الجزء فاذكر أنك تقترح المساعدة في حل المشكلات التي قمت بوصفها. (فقد اقترحت كروسبي للاستشارة عمل التحليلات المطلوبة لمساعدة قسم

إدارة التوزيع في تقليل نفقاتها بمقدار 15%).

خلفية عن شركتك وفريق الالتزام:

يجب أن يثبت هذا الجزء بأن لديك الاعتمادات التي تمكنك من القيام بما وعدت به. فإذا قمت بالفعل بتسليم هذه الاعتمادات في تقديم أو أي طريقة أخرى فمن الممكن أن تختار الحفاظ عليها مختصرة ولكن لا نحرفها بطريقة كاملة. قم بتوفير برهان لما يلي:

- ثباتك: فإنك لست مؤسسة عابرة قامت بدون أساس. فالشركة وفريقها يعرفون العمل لأنهم قاموا به لمدة طويلة.
- خبرتك المتعلقة: يعتبر ذلك مكان جيد لتلخيص الخبرة الماضية المتعلقة لقوائم العميل القصيرة وصفًا أو وصفين (يتكون من جملة إلى ثلاث جمل في كل واحد منهم) للمشروعات الماضية. قم بإرشاد القارئ لفهرسك من أجل التفصيل الأكثر. وإذا أصبح هذا الجزء طويلاً للغاية فسوف يقصد القارئ خيط (تسلسل) مناقشتك.
- اعتمادات خبيرك: ومن الممكن أيضًا أن يكون تلخيص محكم للشكر المتسلم، النشرات، أو أي اعتمادات أخرى متعلقة خاصة بالخبير مناسبًا هنا. أعد الخلاصات المفصلة إذا احتجت إليهم في ملحق.

تخطيط المشروع:

يثبت هذا الجزء بأن لديك طريقة ستفي بالمنافع الموعود بها وفيها فإنك تلتزم بعمل معين وتطلب من العميل أن يلتزم بالوقت والمصادر الأخرى. فيجب أن تكون مفصلة بدرجة كافية تجعل العميل يشعر بالثقة في قيامك بالعملية . ويتنوع مستوى التفصيل المطلوب بين المشتريين. فكلما كان زاد التفصيل الذي من المحتمل أن يريد رؤيته. وهذا يختلف عن المقاول الذي يريد تفصيل أكثر عن بناء المنزل الذي من الممكن أن يشتريه عن إمكانية (احتمالية) شراء الآخرين.

فابذل مجهودًا لربط كل مهمة رئيسية تـم وصـفها في هـذا الجـزء بالمنـافع التـي يبحث عنها العميل. فعندما تبدأ في وصف أي تجميع معلومات يجب عليك القيام به فقم بإخبار العميـل كيفيـة إنتـاج فائـدة في المسـتقبل. وإذا كـان تطـوير المـنهج هـام بالنسبة له فقم بذكر أن جمع المعلومات تعتبر الخطوة الأولي في تطـوير المـنهج لأنهـا تتضمن كل شخص في العملية بطريقة مبكرة. وإذا لم يتم فهم طبيعة المشكلات التـي يواجهها العميل بالكامل في الوقت الذي يتم فيه كتابة العرض فلتقل أن هذه المرحلـة سوف تساعد في التأكيد على أنك قمت بحل المشكلة الصحيحة.

فكل مهمة سوف تكلف العميل حالاً، فأخبره كيفية قيامها بتوفير قيمـة. والقيـام بذلك سوف يميزك عن غالبية المنافسين. وكلما كان أقل خـبرة في شراء خـدماتك فكلـما زادت الحاجة إلى إخباره بوضوح.

ومع وجود عميل معين في عقلك فانظر إذا كنت تسـتطيع وصـف المنفعـة التـي سيتسلمها من كل واحدة.

ولاحظ أنه في بعض الالتزامات يوجد هناك عدة من بعض العنـاصر (عـلى سـبيل المثال التحليل، الاجتماع المؤقـت). كـن متأكـدًا مـن تـدوين الأحـداث الرئيسـية مثـل اجتماعات المراجعة الرئيسية في هذا الجزء من العرض.

العروض:

في أي جزء داخل العرض فإنك تحتاج لتلخيص ما سيتسلمه العميل منك في نهاية الالتزام بطريقة خاصة أو إذا كان ذلك سيمثل خدمة مسـتمرة في الأوقـات المصـممة. ويمكن ذلك في خلال تخطيط المشروع أو تستطيع تجميع جزء منفصل. وتتضمن أمثلة ذلك العروض ، التقـارير، التحلـيلات، النتـائج، التوصـيات، الخطـط والتوثيـق بأنواعـه المتعددة. ويعتبر ذلك مكانًا جيدًا لتلخيص القيمة الكلية التي تقوم بتوفيرها.

التأكيدات:

كن واضحًا في إكـمال أي شيء قـانوني أو اهتمامـات أخـرى تـم تـدوينها بواسـطة

العميل والتي من الممكن أن تتضمن توضيح وجود خطة حدث تأكيدية أو إنك سوف تحافظ على المعلومات التي تم توفيرها لك بكل ثقة.

التوقيت:

يحتاج العميـل لمعرفـة المـدة التـي سـيتخذها العمـل ووقـت حـدوث الأحـداث الرئيسية. وإذا كان في عجلة فكن متأكدًا من توضيح أنك مؤهل بصـفة خاصـة للقيـام بالعمل بطريقة سريعة.

الأجر (الأتعاب):

من الممكن أن يريد العميل معرفة مقدار ما سيتكلفه العمل فيجـب عليـك ذكـر الأتعاب بطريقة واضحة ومحكمة متجنبًا أي مظهرًا للمراوغة. فغالبًا ما يكون العمـلاء أكثر حساسية للمهنيين الذين يحددون أتعاب ظاهرية ثم بعـد ذلـك يطلبـون أتعـاب أكبر. فنصيب أتعاب غير واضح سوف يخلق الانطباع بأنك من الممكن أن تقوم بـذلك. انظر الفصل الثاني والعشرين فيما يتعلق بتأسيس نصيب الأجر.

التفويض:

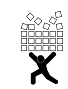
في النهاية فيجب على العميل العرض ذكر ما يحتاج إليه العميل بوضوح لتفويض عملك. ويمكن القيام بذلك من خلال تحرير نسخة من العرض لكي يصبح عقدًا ويقـوم بإرجاعه إليك طالبًا عقدًا رسميًا، مصـدرًا لطلـب تتبـع (متابعـة)، الـدفع للمتبقـي، أو راسلاً بخطاب منفصل للتفويض.

الملحقات:

قم باستخدام الملحقات لأي معلومات تكون أكثر طولاً ومن الممكن أن تخرج عن الخيط الرئيسي لمناقشة عرضك. ويعتبر الملحق أيضًا مكانًا جيـدًا لوضـع أي معلومـات يريدها العميل ولكنه مـن المحتمـل ألا يقرأهـا بالتفاصـيل. فالخلاصـات الكاملـة مـن أعضاء الفريق، أوصاف المشروع المفصلة، والمزايا التي تدل عـلى الثبـات المـالي للشركـة تمثل جميعًا أعضاء جيدين للملحقات.


قم باستخدام لغة سهلة:

يجب عليك أن يكون العرض سهلاً لقراءته. وهذا يعني أنك يجب أن تستخدم لغة بسيطة وتكملها بقواعد الاستخدام، القواعد، والأسلوب. فإذا كان لديك اهتمامات بشأن مهارات القطعة الإنجليزية، فسل شخصًا آخر أن يقوم بمراجعة كتابتك. فقم بمراجعة عناصر ستراتك ووايت للأسلوب (انظر الملحق للإشارة) في كل عام. فإذا قمت بما ينصحك به هذا الكتاب الصغير فسوف تتحسن جودة عروضك.


فلتجعل العرض لائقًا بمجرد النظر إليه:

لا تستطيع العرض البيع لك إذا لم يقرأه أحد. فكلما كان العرض سهلاً للنظر إليه فكلما زاد عدد الناس القارئين له. فلتجعله لائقًا بمجرد النظر إليه. وهذا يعني أن عرضك لابد أن يحتوي على ما يلي:

- غلاف جذاب: عدد الانطباعات الأولى. فسوف يدفع الغلاف الجذاب بالعميل للنظر في داخله.
- تصميم منطقي يسهل اتباعه: قم بتوضيح التغيرات في الموضوع بعناوين رئيسية. فإذا كان العرض يزيد عن خمس صفحات فاجعله يتضمن قائمة للمحتويات.
- شكل يسهل قراءته: تجنب الفقرات الكبيرة من النص. فلتجعل الموضوعات قصيرة خمس جمل أو أقل بطريقة عامة. قم باستخدام علامات لفت النظر من فترة لأخرى فإنهم يوفروا الراحة عن الفقرات ذات المستوى وتجذب العين. فقم بترك مسافات هامشية.
- الاختصار: فلتجعله مختصرًا. يعتبر العرض القصير أقل خوفًا من العرض الطويل. يمكنك إبعاد المادة المدعمة، النوع من المادة التي من المحتمل أن

يتركها العميل بأي طريقة إلى الملحق. الأقصر هو الأكثر تعلقًا. فيتطلب بعض العملاء أو المشروعات عروض كبيرة. فلابد أن يكون عرضك أقصر من العروض الأخرى مهما كان طولها.

يمكنك اختيار عدم النظر إلى هذا الاقتراح إذا كان لدى المشتريين المؤهلين فنيًا دورًا رئيسيًا في مراجعة عرضك. غالبًا ما يقرر مثل هؤلاء الناس من الذي سيختارونه على أساس المواصفات المفصلة التي تتطلب شرح أطول.

- الرسوم الشكل ية: المعماريون، المصممون الداخليون، مهندسو الاستشارة وآخرون في صناعة بناء البيئة يستخدمون صور لعملهم لكي يمتعوا القراء. فكثير من المهنيين يستطيعون استخدام الأشكال، والخرائط، والقوائم، والرسوم الشكل ية الأخرى لتوضيح جوانب عروضهم. فيفضلها القراء عندما تقوم بها. فإذا لم تستخدم الرسوم الشكل ية مؤخرًا وتزداد عروضك عن ثلاث صفحات فقم بقضاء نصف ساعة في العصف الذهني عما تستطيع تضمنه فضع في اعتبارك خرائط جانيت، الأشكال المناسبة، والأشكال المنظمة، الخرائط، عينات التسليم.


اتبع الشكل المطلوب:

يرسل بعض العملاء بـ أرلرف بيز التي تطلب المعلومات بتسلسل معين أو شكل معين. ففي مثل هذه الحالات فقم بالإكمال باستخدام الطلب. وإذا لم تستطع فسوف تظهر بأنك غير مستجيب. وسوف أيضًا تقوم بإزعاج مؤلف الـ أر إف بي الذي من المحتمل أن يقوم بعرض (تسجيل) العروض قبل أن يراها الآخرون وسوف تصعب المهمة أمام لجنة المراجعة لمقارنة عرضك مع العروض الأخرى والتي سوف تضايقهم، فالكثير من العروض التي تتجاهل الأشكال المطلوبة تفقد المشاريع.

ومصادفة سوف يكون شكل الـ أر إف بي مؤسس بشكل غير جيد لدرجة أنك سوف تجده صعبًا لاتباع الشكل المطلوب بدون الزيادات الكبيرة أو الحيرة. وإذا وجب عليك الخروج عن الشكل فحاول أن تكون قريبًا منه كلما استطعت ذلك، وكن

واضحًا في القيام بذلك، فعلى سبيل المثال فبعد شيء رئيسي يمكنك تدوينه «فيأجاب هذا الجزء على الأسئلة رقم 5،4، 11 ب من أرإف بي الخاص بك؟.

كن مقتصدًا في مادة العرض:

نادرًا ما يوجد هناك وقتًا كافيًا لكتابة كل شيء من البداية والمحتوى المطلوب من عملاء مختلفين يميل إلى التكرار. فقم باستخدام المواد الموجودة ولكن كن متأكدًا من معرفة المشكلة لكي تستطيع حلها كل مرة، ويجب عليك أن تقوم بتحرير المشكلة لكي تستطيع حلها كل مرة، ويجب عليك أن تقوم بتحرير المجمل (الخلاصات) وذلك لتتأكد من أنه تم ذكر الخبرة الأكثر تعلقًا أولاً وتم حذف المادة غير المتعلقة بالعميل. فغالبًا ما تحتاج أوصاف المشروع لإعادة التشكيل وذلك للتأكيد على تعلقهم بعميل معين. وغالبًا ما يمكن القيام بذلك بكفاء وذلك يتضمن العنوان الرئيسي: «تعلق المشروع» وبعدها تقوم بذكر الأشياء المتشابه الرئيسية مع موقف العميل أو المنافع الرئيسية التي توفرها فيجب أن تضبط نفسك لعمل تغيرات أساسية أيضًا. وعندما يكون هناك عجلة فسوف يتم إغرائك لاستخدام تخطيط عمل قديم أكثر استخدامًا ولكن لا يتناسب موقف العميل إلى حد ما فغالبًا ما ينتج عن ذلك حالة مطورة بطريقة ضعيفة بسبب وجوب تأجيرك. فقم باستخدام المادة القديمة لمساعدتك في تخطيط خطة مشروعك ثم بعد ذلك أعد كتابتها بطريقة كاملة بالنسبة للعميل الذي تتبعه الآن.



سلم عرضك يدًا ليد:

يتضمن تسليم العرض يدًا بيد أشياء عديدة. أولاً: يوضح ذلك أهمية المشروع بالنسبة لك. ثانيًا: أنه يوفر فرصة أخرى للتحدث مع العميل عن حاجاته. ثالثًا: فإنه من الممكن أن يوفر لك الفرصة لتقديم العرض. ويرفض عدد قليل من المهنيين تسليم عروض بأي طريقة أخرى. فإذا لم تستطع تسليم عرضك بصفة شخصية فقم بالتتبع باستخدام التليفون للتأكد من تسليمه.

ذكر الأتعاب (الأجر)



يجب أن يتم الدفع لك لعملك، فسوف تضطر إلى إيجاد طريقة أخرى للعيش، وليس فقط يجب أن يتم الدفع لك، وأيضًا يجب أن يتم الدفع لك بطريقة كافية. فتعتبر اقتصاديات ممارسة المهني سهلة للغاية، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$B = R \times H - C$$

عندما تكون (تشير)

H = الساعات الكلية المتاحة.

R = معدل أجر الساعة.

C = التكاليف.

فإذا أردت مالاً أكثر فيمكنك تخفيض نفقاتك، فقم بتقديم نسبة الوقت الذي يتم قضاؤه في العمل المدفوع، أو قم بتقديم معدلك. ويمكنك أيضًا العمل ساعات إضافية في اليوم بشرط أن يتم الدفع لك لبعض الوقت الإضافي. ويركز معظم هذا الكتاب على الحفاظ على نسبة وقتك التي تعتبر عالية. أولاً: فإنه يوضح كيفية

الحصول على عمل مناسب، ثانيًا: إنه يوضح كيفية القيام بالعمل بكفاءة، ولذلك فإنك تقضي وقتًا قليلاً بقدر الإمكان على التسويق – ويركز هذا الفصل على التسعير الخاص بك، والذي يحدد معدل الساعات. فنحن جميعًا نريد تزويد أسعارنا. وبالأسعار العالية بالنسبة لنفس ساعات العمل، فيمكنك الحصول على مال أكثر. وبالتأكيد فإنها أكثر طريقة مرغوب فيها لزيادة دخل شركتك. ولكن فمن المحتمل أن تجد التسعير أصعب جزء في البيع.

فيستمر المهنيون الذين لديهم سنوات بيع ناجحة ورائهم للمصارعة مع التسعير. ومن جانب واحد فيتم إجبارهم بواسطة العملاء لتخفيض الأسعار، ومن الناحية الأخرى فإنهم يتم إجبارهم بواسطة بناء التكلفة لارتفاع الأسعار، فإذا قضيت كثير من إدارة وظيفتك للمشاريع للميزانية وقد عانيت من القليل الذي يعد تحت التسعير فمن المحتمل أن تركز طريقة تجمع بين التكلفة والربح. فالكثير من المهنيين يقومون بذلك، والكثير يفقد المبيعات لقيامهم بذلك.

وتصبح مجموعة أخرى من المهنيين أكثر رغبة في الفوز بوظيفة لدرجة أنهم يفقدوا الرؤية (النظر) إلى تكاليفهم. ويوجد هناك نكتة قديمة عن معماري ورث مليون دولار. وعندما سأله صديقه عما سيفعله بهذه النقود فقد أجاب: «استمر في التمرين حتى تنتهي» والقليل منا لديه مليون دولار لكي ينفقهم بهذه الطريقة.

وسوف تساعدك المبادئ التالية فيما يتعلق بالتسعير في تحديد الطريقة الفضلى لعملك.

يتم تحديد مرونتك في وضع السعر في وقت قبل ذكرك لأجرك، ويبدأ التسعير عندما تختار وظيفة وتخصص، عندما تختار السوق، وعندما تختار استراتيجية لمتابعة السوق. ويعتبر البعض وليس الكل الآن تحت سيطرتك. فمن الممكن أن يكون لديك الحرية لتحديد الخاصية، تغير سوقك وأن تختار استراتيجية جديدة، وإذا انتظرت تسلم أر إف بي قبل أن تفكر في التسعير فإن أجرك سيكون أقل عمّا إذا قمت بمخاطبة

المسألة في وقت مبكر.

- أولاً: يمكنك إيجاد مكان لائق تكون فيه المنافسة منخفضة وتسمح لك بتقديم الأسعار العالية لفترة. ويعتبر إبداع كمبيوتر أبل لسوق نشر الديسك توب والأخير أي بود أمثلة جيدة لذلك فإنه يحدث أيضًا في المهن. فإنني أتذكر حضور جلسة تتكون من 300 شخص في مؤتمر للمخططين الاستراتيجيين. وقد تحدث جورج ستوك من مجموعة بوستن الاستشارية – رجل صغير في ذلك الوقت – عن الاستراتيجيات التي تقوم على أساس التنافس، وعندما أنهى ذلك فقد قام ثلاثة أرباع الحاضرين وحاولوا التحدث معه بصفة شخصية في الأمر. فقد كانت المنافسة القائمة على أساس الوقت تمثل مفهومًا جديدًا، وكانت بي سي جي تأخذ ركنًا مؤقتًا في السوق.

وعلى درجة أقل حدة فيعتبر هذا النوع من التمييز ممكنًا في أي وظيفة. فعلى سبيل المثال فقد قام محاسب في نيو جيرسي باكتشاف خاصية في القيم (التقييمات) المتطلبة لمستعمرات الطلاقة. فيجب عليك أن تفكر في خبراتك واحتياجات سوقك وتبحث عن الفرص لتأسيس مكان لائق.

- ثانيًا: يمكنك اختيار سوق يسمح بالهوامش العالية للربح فقم بتجليل مشروعاتك الماضية، وذلك لرؤية المشاريع التي قد كانت مربحة والأخرى غير المربحة، وقم بتركيز انتباهك على الجزء الرابح في السوق. من الممكن أن يكون هذا صعبًا للقيام به وخاصة إذا كنت في عمل تتسلم هذا صعبًا للقيام به وخاصة إذا كنت في عمل تتسلم منه الكثير من الـ أر إف بيز كما يكون صحيحًا فلتفترض لأنظمة استشارة المعلومات في سوق الحكومة. فيبدو الـ أر إف بي جذابًا. فيوجد لدى العميل حاجة، وفي الغالب وبالتأكيد لديه ميزانية. ولكن إذا كنت تضطر إلى التنافس مع ثلاثين أو خمسين شركة أخرى للحصول على العمل، فمن الأفضل أن يكون لك سببًا قويًا لتصدق بأنك تستطيع الفوز قبل أن تهدر وقتك واستجابة المال. ففي مثل هذه البيئة فيجب أن تكون الأسعار منخفضة بالتأكيد. فبعض الاختيارات الهامة التي تقوم

بها في التسويق تهتم بالمشروعات التي لا يجب عليك تتبعها. ويوفر الفصل الثالث والعشرين معلومات أكثر عن هذا الموضوع.

- ثالثًا: يمكنك أن تقرر كيفية اتخاذ خدماتك للسوق. وكما ذكرت في وقت مبكر في هذا الكتاب فإن شركة استشارة واحدة نمت خلال ثلاثة سنوات من 20 مليون دولار في العوائد إلى 100 مليون دولار وذلك لأنها طورت إستراتيجية جديدة لأخذ عملها للسوق. وبالاعتماد على المعتقدات المقبولة عن ما تقوم به الشركة وما لا تقوم به، فقد طورت الشركة استراتيجية دعوة والتي سمحت لها بالمزايدة بدون التنافس على المشروعات الكبيرة. وإكمال أو إحلال استراتيجيتك الحالية للذهاب للسوق يستطيع أحيانًا جنى الحصص الكبيرة. سوف يساعدك الجزء الرابع من هذا الكتاب تحديد الاستراتيجيات التي من الممكن أن تعمل معك.

 مناقشة مبكرة للحاجات غالبًا ما تعني أجر أفضل:

تعطيك المعرفة المبكرة للحاجات الفرصة لكي تعلم الكثير عن العميل، تطور علاقة، وتساعده في تحديد حاجة. يمكن أن تكون قادرً على السبق في البيع له قبل أن تبدأ عملية البيع الرسمية. وعندما يحدث ذلك فيمكنك أن تجد نفسك المصدر الوحيد للمشروع أو على الأقل الشخص المفضل في المنافسة. وعادة ما يترجم ذلك إلى أجر عالٍ.

وقد تم تذكيري بذلك مؤخرًا عندما تحدثت مع مهندس استشاري الذي كان يتبع عميل جامعة لشهور كثيرة. ولأنها كانت معهد عام فقد اضطرت الجامعة للإعلان بطريقة رسمية عن المزادات، وعندما جاء المشروع الذي يريده صديقي فلم يكن قلقًا بشأن المنافسة التي تفتح المزايدة التي ستخلقها. «سوف نحصل عليها» لقد طمئنني «وذلك لأننا فهمنا مشكلتهم أكثر من الأجر.

وقد حددت شركة بنية أساسية هندسية أداءها للفوز بما تسميه مشاريع قاع خط التأثير (بي إل أي بيز). وفي عام واحد قد حصلت على 60% من (بي إل أي بيز) التي

تبعت بعد ذلك. وبتحليل المعلومات لدرجة أكبر فقد حددت الإدارة أن الشركة قد فازت بنسبة 80% من الـ بي إل أي بيز التي تتبعتها لأكثر من عام. ويعتبر ذلك مناقشة قوية للحصول عليها في وقت مبكر.


البيع بسعر عالي غالبًا ما يعني أجر أفضل:

سوف تدفع الـ سي إي أو لخدماتك عما سيدفعه المدير. وكلاهما سوف يدفع أكثر من مجرد عميل متتبع. فسوف يسأل مهنيون كثيرون من أجل التحدث مع منفذ عالي المستوى كجزء من التحقيق المطلوب لتحديد مجال المشروع وإقامة أجر. وعادة ما يكون إسهام المنفذ ذا المكانة ذا قيمة، ويوجد لدى المهني الفرصة للفوز بالنصير (الحليف) الذي سوف لا يحدد سعر حساس.


لا تقوم بتحديد أجر في وقت مبكر إذا لم يكن ضروريًا:

يطلب الكثير من العملاء حصة في أثناء المناقشات الأولية إما لأنهم يريدون تجنب تضييع وقتك ووقتهم إذا تكلفت أكثر مما يستطيعون إلا يفاد به أو لأنهم حريصين فقط. فتجنب إعطاء رقم. فعادة تستطيع الاستشارة بمناقشة أعمق وذلك بالقول أن أجرك يتنوع بطريقة كبيرة اعتمادًا على الخدمات المحددة المزودة والتي سوف تضطر أن تعلم عنها الكثير قبل أن تستطيع إعطاءها وتقديرها. وإذا أصر العميل فسأله سبب رغبته في المعرفة الآن، ومن الممكن أن تعطيك الإجابة معلومة تحتاجها للتعامل مع اهتمامه بطريقة مناسبة. وعندما يتم إجبارك للتحدث عن أجرك في وقت مبكر في العملية فقم بإعطاء مستويات واسعة. فلنفترض أن أجرك سوف يكون ما بين 100.00 دولار و 200.00 دولار ويخبر العميل بأنه سوف لا يصل إلى 5.000 دولار وأنه سوف لا يضطر لدفع مليون ولكنه أيضًا يعطيك المزيد من الحيز لتحديد السعر الصحيح فيما بعد. فكن حذرًا. مع ذلك. أن العميل يميل لتذكر النهاية المنخفضة للمستوى. وعندما تقوم أخيرًا بتحديد شكل فقم بتذكيره بالمستوى الكامل

قبل ذكر الأجر. ومصادفة من الممكن أن تريد تحديد مستوى في وقت مبكر في المحادثة لكي تؤهل العميل. فيجب عليك القيام بذلك عندما تسأل بجدية عن رغبة العميل الدفع أو عندما تكون تكلفة المتابعة عالية نسبيًا بالنسبة للأجر النهائي. وعند العمل في شيكاغو فقد اعتدت عمل ذلك عندما دعاني عميل صغير من كاليفورنيا. فقد ذهبت لرؤية هؤلاء الذين لا يمكن تأجيلهم بواسطة المستوى الذي ذكرته، وقد تجنبت العديد من الرحلات غالية الثمن إلى الساحل الغربي للمشاريع التي من المحتمل ألا أفوز بها والتي من الممكن ألا تستحقق أكثر إذا قمت بها.

 يجب عليك أن تحدد توقعات العميل لأجرك:

غالبًا ما يتوقع المشترون أن تقع الأجور في مستوى مدرك ويعد ذلك صحيحًا إذا كان المشتري قد تتبع ولم يتتبع نوع الخدمة التي تقوم بعرضها. وبمجرد تحديدها فتعتبر هذه التوقعات صعبة التغيير ومحدد رسمي لما سيدفعه المشتري.

وتأتي مثل هذه التوقعات من مصادر عديدة. فمن الممكن أن يكون المشتري قد تحدث من منافسيك، سمع التعليقات التي تم عملها بواسطة اثنين، وعمل مقارنة بين خدماتك ونوع آخر من الخدمة التي يعتاد عليها، أو بكل بساطة يؤسس توقعه على أساس ميزانيته أو حدود قبوله. وإذا كان ذلك ممكنًا فحاول تحديد ما يعبر عنه هذا التوقع قبل ذكر الأجر.

وأحيانًا ما توفر طبيعة العميل مفتاح، فسوف تتوقع شركة استثمار بنكية الدفع أكثر مما يتوقعه بائع التجزئة فيما يخص التخفيض. فعادة يجب عليك استنتاج المدى من احتياجات الأسئلة الغير مباشرة. يمكنك توجيه أسئلة كالتالي:-

- كيف سمعت عن شركتي؟ ويعتبر ذلك دائمًا سؤالاً أمنًا ومن الممكن أن تساعد الإجابة فإشارة من عميل سابق تفترض توقع السعر مقارنة بالأتعاب المدفوعة من هذه الشركة.

- هل سبق لك العمل في مشروع يشبه ذلك من قبل؟ من الممكن ألا تسأل عن مدة بقاء المشتري في وظيفته أو عن الحاجة للخدمة. وكلما كان لديه خبرة أكثر كلما تم إعلامه بطريقة جيدة. حيث تخبرك المعلومات عن الشركات الخاصة التي يعمل بها عن توقعات الأجر أيضًا.
- هل يوجد هناك منافسة تخص هذا المشروع وإذا كان كذلك فما هي؟ فمن الممكن ألا تريد توجيه هذا السؤال، وإذا قمت بذلك فمن الممكن أن يتطوع بالمعلومات أو من الممكن أن تحصل على ثرثرة عن المنافسة خلال عمل شبكتك. وكلما كان هناك منافسة أكثر فكلما كانت معلومات العميل عن التسعير جيدة. وأيضًا يعطيك اختيار للمنافسين ذوي النهاية العالية أو المنخفضة شعور بالمستوى الذي من المحتمل أن يسمعه الآخر.
- ما هي ميزانيتك؟ غالبًا ما يكون هذا السؤال غير مناسب، ولكن في بعض الأحيان فسوف تسمح لك علاقتك مع المشتري بعمل ذلك. وقد سألت مؤخرًا مشتريًا عن ميزانيته وقد أخبرني بأنها تصل إلى إكس دولار بدون موافقة وتصل إلى وأي دولار بموافقة. ففي وظائف بناء البيئة بالطبع فإن تكاليف البناء المتوقع، نوع المبني يوفر المؤشرات عن الميزانية المتوقعة لخدمات المهني.
- ما هي المنافع التي ستحصل عليها شركتك من هذا المشروع ولماذا تحتاجها الآن؟ فهذه الأسئلة سوف تعطيك الشعور بالقيمة التي يتوقع العميل الحصول عليها من عملك ومستوى سرعته. وجميع الأشياء الأخرى التي تبدو مساوية فكلما زادت القيمة المتوقعة والسرعة كلما زادت رغبة العميل في الدفع.

 التغير في التوقعات يعني تغير في مجال الخدمات أو إدراك القيمة.

عندما لا يريد العميل دفع ما طلبته فيمكنك أن تمشي بعيدًا أو تحاول إيجاد حل مرضي لكلا الطرفين. فأحيانًا يمكنك إعلامه بقيمة عملك. مهمة صعبة. وخاصة إذا كنت تصارع ضد المنافسين منخفضي السعر. ففي هذه الحالة يجب عليك عدم تحديد

العائد الذي ستحصل عليه فقط من عملك، ولكن تحاول إثبات أن العائد عالي مما سيحصل عليه من المنافس. ولخدمات كثيرة فيعتبر هذا صعبًا للقيام به.

فأفضل شيء هو إعادة تعريف مجال الخدمة. وبعد ذلك يمكنك إعادة تصميم المشروع مرة أخرى وتقوم بتسعيره. فعندما بعت خدمات استشارة الموقع فأحيانًا اضطررت إلى المنافسة ضد الشركات كبيرة البناء والتي ستعطي العمل بطريقة عملية أملاً في الحصول على عقود البناء الكبيرة فيما بعد.

وبمجرد حدوث ذلك مع عميل مهتمة بالسعر يخطط لتحريك وحدة صناعية. فقد عرفت أن العملية ستذهب إلى منافسي في مقارنة مباشرة حتى ولو اعتقدت بأن خدمات شركتي كانت عالية.

فقد أرادت الـ سي إل أو التحرك من أجل تخفيض تكاليف العمل، وذلك لأن شركته قد كانت تفقد نصيب السوق بالمقارنة مع المنافسين منخفضي التكلفة. فماذا يحدث إذا لم يقلل تحريك الوحدة الصناعية نفقاتك بدرجة كافية لجعلك منافسًا؟ فقد سألت وأخبرته بقصة عن شركة قد صرفت ملايين لإعادة تحديد المكان فقط لجعل المنافسة تقلل أسعارها مازالت بعيدة وتحتوي على ميزة سعر. وقد أفلست الشركة. وقد آثار ذلك انتباه عميلي. فقد كنت مستشار الموقع وكنت أشرح أن عمل تغير للموقع من الممكن ألا يعمل! وقد أوصيت بدراسة ظاهرة منخفضة الجودة لتحديد مدى إمكانية الشركة للتحرك، تعلو بتكنولوجيا تصنيعها، تعني هندسة ستنتجها، أو تقوم ببعض الجمع لهذه الثلاث لمقابلة المنافسة. وقد فزت بالعملية القيام بخدمة تعاملت بطرقة أكثر دقة مع حاجة العميل وبعد ثلاث مراحل من العمل فقد حصلت على أجر على من إذا كنت بعت دراسة موقع.

غالبًا ما يتضمن إعادة تعريف المجال تحديد الهدف الكامن الذي يحاول العميل إنجازه، فإذا فهمت هذا الهدف فيمكنك في بعض الأحيان أن ترى طريقة أخرى لإنجازه والتي ستسمح لك بالفوز بالمشروع بالسعر الذي تحدده. ويوجد هناك طريقة

أخرى لإعادة تعريف المجال وهي سؤال نفسي: «ماذا يحتاج العميل لمقابلة أهدافه العاملة؟، فإذا قمت بتحديد المجال بهذه الطريقة فغالبًا تستطيع تخفيض العمل المطلوب والتوضيح للعميل بأنك ستصبح حافظ جيد للمال وصرفها كما يتم الحاجة إليها فقط.



ضع في اعتبارك طرق بديلة لتأسيس سعر قبل أن تقوم بعمل تحديده.

تعتبر الطرق الرئيسية لتأسيس السعر كما يلي:-

- التكلفة.
- ما سيتحمله السوق.
- المنافسة.
- أساس القيمة.

ولاحظ أنني هنا أشير إلى طريقة التسعير وليس الفاتورة مسألة متعلقة ولكنها مختلفة.

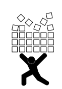


تقوم التكلفة بجانب التسعير على التميز

يتم شرح هذه الطريقة بكل سهولة في محتوى الممارس الوحيد. ولتقدير التكاليف بطريقة دقيقة، فالممارس الوحيد يجب عليه أن يقوم بتقدير الرأسية (القومية) لمدة عام. وهذا يتضمن الإيجار، الاستخدامات، التأمين، العمل، أجرة البريد، امتدادات المكتب، وجميع النفقات الأخرى غير المذكورة ويجب عليه أيضًا تقدير نسبة الساعات المتاحة والتي يستطيع توصيلها للعملاء والمتبقي يكون للفوقية. وبهذه المعلومات يستطيع استخدام المعادلة الموضحة في بداية هذا الفصل، وذلك لحساب الأجور التي سيضطر لتحديد دخل سنوي مأمول.

والكثير من الشركات الأكبر يقومون ببناء نوع من الحساب على معدلات ساعاتهم. وهكذا ففي حساب التكلفة لمشروع فيجب عليهم فقط إضافة شكل

للنفقات غير المطلوبة. ويمكن تأسيس تكلفة بجانب سعر إما كمعدل يومي أو أجر مشروع.


يسمح ما سوف يتحمله السوق للتسعير مرونة التسعير:

يعرف القليل من المهنيين أنهم يفوضون على هذا الأساس ولكن الكثير من المهنيين الناجحين يقومون على هذا الأساس، ولكن الكثير من المهنيين الناجحين يقومون بذلك. فسوف تساعدك هذه الطريقة تزويد أو تقليل أجرك، ويعتمد ذلك على ما تحتاج القيام به فإذا نتج عن حسابك للتكلفة بجانب الأجر، عدد يزيد عما سيدفعه العميل، فيجب عليك إما أن تخفض أجرك أو تترك الالتزام.

أولاً: سل نفسك عما إذا كنت قد قمت بتحديد مجال المشروع بطريقة صحيحة. ما هي الأسئلة الخاصة التي يريد إجابتها العميل؟ ما هو الإنتاج الذي يبحث عنه؟ ما هي الإلقاءات الخاصة التي يحتاج إليها؟

من الممكن أن تجد تكلفتك عالية للغاية وذلك لأنك أجبت على السؤال الخطأ. ويعتبر هذا فخ سهل للوقوع فيه. فمعدلي الوحيد قد زاد بطريقة ملحوظة عندما أصبحت أكثر فعالية في تحديد حاجة العميل. وقد نتج عنه البيع بطريقة أكثر مشاريع صغيرة لنفس العميل بأجور كلية عالية عن ما كنت أستطيع الفوز به في الماضي.

وبعد ذلك يجب عليك مراجعة القائمة التي تحتوي على المهام والمطورة عندما تقوم بتسعير المشروع بطريقة أصلة، وذلك لرؤية ما يمكن القيام به. ولكل مهمة فقم بسؤال هذه الأسئلة: هل يريد العميل بالفعل القيام بذلك؟ هل يعتبر ذلك ضروريًا لإكمال المشروع؟ وهل يوجد هناك طريقة رخيصة للقيام بذلك؟ تتضمن الطرق الرخيصة استخدام موهبة منخفضة التكلفة في شركتك، مصدر مهمة، أو سؤال العميل أن يقوم بها. وأيضًا تستطيع عمل هذه الأشياء بواسطة الأيدي التي يجب أن تكون آلية (فعالة)، تسليم التقارير بدلاً من تلخيصات العروض أو توفير خدماتك بطرق أخرى تكون غالية عما يحتاج إليه.

وأخيرًا سل نفسك: «هل لا يوجد لدي خيار آخر ولكن للقيام بهذا المشروع وبهذا السعر فكيف سأقوم به لكي أجعله مربحًا؟ «وغالبًا ما يمكن أن يؤدي هذا التفكير المتراجع إلى طرق مبدعة لكي تخفض من سعرك».

ويمكن أيضًا أن ما سيتحمله سعر السوق أن يطمئنك بأنك لا تقوم بتخفيض سعر عملك. فيرعب بعض العملاء والصناعات ببساطة في الدفع أكثر من الآخرين. بالاعتقاد أن السعر يمثل قياسًا واحدًا للجودة فمن الممكن أن يتخذوا منافسًا إذا كانت أسعارك منخفضة للغاية فإنه يأخذ ه لتضعيف معدلك الطبيعي، ولكن إذا كان ذلك ما يريد العميل دفعه فإنك ستكون أحمق لعدم السؤال.

يقوم التسعير المتنافس على التوقعات:

يشبه التسعير المتنافس لدرجة كبيرة ما سيتحمله نموذج السوق فيما لتحديد نصيبك، فإنك تقوم باستخدام توقعك عما ستتطلبه المنافسة. من الممكن أن يمثل ذلك مخاطرة وذلك لأن القليل حسنًا يعرف بالفعل احتمالية ما سيقوم به العميل. ولكن إذا اختار العميل الشركات عالية الأسعار للبحث عن المزايدات فيمكنك ذكر أجر عالي عما تستحقه بدلاً من ذلك.



تقوم قيمة المؤسسة في التسعير على قيمة العرض:

فعندما تقوم بتحديد نسبة القيمة المتوقعة أو الفعلية المستلمة من عملك فإنك تقوم بتسعير القيمة. وهذا ما سيفضله الكثير من المهنيين بالنسبة للسعر ولكن الكثير لا يفضل ذلك لسببين:

أولاً: قد لا يمكنهم تحديد قيمة خدماتهم. ما هي قيمة مراجعة الحساب؟ ما هي قيمة التصميم الداخلي الجيد؟ إنه من الصعب إثباته.

ثانيًا: من الممكن ألا يسمح لهم السوق. فالعميل الذي يطلب مناقصات من مهنيين عديدين فهو في الظاهر تقول بأنها تستطيع الحصول على نفس

المنفعة من أي من الشركات العديدة ولذلك سوف يؤجرون الشخص ذا السعر القليل. والأسعار القائمة على أساس القيمة الصحيحة تعبر عن هذه الشركات التي تسمح فيها استراتيجياتها بالمزايدة بدون تنافس.

وحتى إذ لم تر فرصة فورية للتسعير بهذه الطريقة فإنها تستحق الرؤية إذا كنت تستطيع توضيح القيمة الاقتصادية المتسلمة من عملك. وغالبًا ما تستطيع الشركات التي تقوم بذلك إيجاد طرق لتطبيق المعلومات للفوز بالعملاء بأسعار عالية. وإليك بعض هذه الطرق:

- تسعير الأداء: تحصل بعض شركات استشارة تخفيض التكلفة على نسبة مدفوعة لما يدخرونه، فيحصل بعض الدعاة والمفوضين الذين يتعاملون في أمور التجمعات على نسبة المال الذي يحصلون عليه من عملائهم. فيتم الدفع لموردي الأجر، الطارئين إذا تم تأجير مرشح بواسطة شركة العميل فيشعر بعض المهنيين بأنهم لا يستطيعون تحديد موضوعيتهم مع مثل تنظيمات الأجر، ويبحثون عن هؤلاء الذين يقومون بالتسعير بهذه الطريقة. وآخرون بما فيهم شركات الشكل العالي مثل جاين وكومباني لا يوجد لديهم أي صعوبة فيما يتعلق بتعويض القيمة. ويبحث العملاء عن هذا النوع من التسعير بشدة. ويجب تذكير العملاء الذين يعتقدون أن تسعير الأداء فكرة جيدة أنها لابد أن تكون جيدة لكلا الطرفين.

ولأنك تقوم بالمخاطرة بأتعابك فيجب عليك أن تطلب مستوى عالي هام عندما تقوم بالتسعير بهذه الطريقة عما تطلب أجر سطحي لكل مشروع. فيمكن أن تساعد الأجور العارضة بطريقة أفضل في قيامك بتقديم تسعيرك عندما يتم تطبيق شرطين:

أولهما: أن تكون متأكدًا من الإنتاج المفضل لعملك وسوف ينتج للعميل عما سيقوم به العميل نفسه. ويعبر ذلك عن مراهنة، ويمكن القيام بالمراهنات الجيدة عندما تكون أكثر تأكدًا بأن لديك يدًا رابحة أكثر من العميل.

ثانيهما: يجب أن يكون هناك طريقة قياس واضحة بسيطة لتحديد مستوى

أدائك. وإلا سوف تنهي التفاوض مع العميل بشأن أجرك. مثل هذه الجدلات تكون غير مريحة وعلى المدى الطويل غير مربحة.

ولكي تتجنب الضغط على أجر أدائك من العميل، فيمكنك الإصرار على دفع عالي إذا قمت بأداء العمل بطريقة جيدة. وإذا لم تستطع أخذ هذه الطريقة لأسباب تنافسية فإنني أنصحك بأن تبدو متحمسًا بشأن طريقة تسعير الأداء، وتندهش لطلبها. ولتقل: «هل تريد تسعير أداء؟ نعم بالطبع. فإنك تفضل هذه الطريقة بشدة. فإنه من الجيد اقتراح هذه الطريقة» فعادة سوف (يجذب) يشد حماسك اهتمام العميل وسوف ينعكس على أجر المشروع.

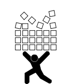
- توفير شهادة من العملاء الماضيين: توفر شركة استشارة أعرفها تقديرات لمدخرات التكلفة قبل بدء أي التزام مدعمة بواسطة المعلومات عن المدخرات الفعلية المنتجة بواسطة العملاء الآخرين. تدعم الإشارات هذه المعلومات. ثم بعد ذلك تسأل الشركة عن ضريبة أساسية قائمة على أساس القيمة التي ستوفرها.
- توثيق القيمة للعميل: كلما أمكن ذلك فيجب على المهني أن يوضح للعميل المدخرات أو العوائد التي نتجت من عمله. فقد تم إخبار ماك كينس وكومباني الذهاب إلى مسافات طويلة جدًا للقيام بذلك، وترجع هذه الممارسة بدون شك لبعض الإخلاص من عملائهم، فإنهم يجعلون الشخص الذي يتم تأجيره جيدًا.

بناء السعر يقوم بتقديم حصصك:

سوف يقبل العملاء زيادة السعر بطريقة معتدلة إذا رأوها تأتي مقدمًا. ولذلك فإذا استمرت مشروعاتك لوقت طويل فإنه بناء السعر يزيد عروضك وفي أثناء سنوات النمو العالي فقد زودت شركة إدارة. استشارية أسعارها بثلاث طرق مختلفة. فتقوم جميع عقودها بإلزام عملائها بنسبة 1.25% لزيادة كل ربع مصاحبة لزيادة سنوية لأكثر من 5%. وإضافة إلى ذلك فإن الطلب لخدماتها كان عاليًا جدًا فقد كانت الشركة قادرة على الحصول على زيادات غير مجدول بفترة زمنية من عملائها الجدد

وعلي مجال أقل من عملائها القدامى.

وكانت الطريقة الثالثة لزيادة أسعارها محكمة للغاية. حيث تنمو الشركة سريعًا تـزود مـوظفين عـلى العمـق، ويفـوز مهنيوهـا الأفضـل بالتزامـات متميـزة. وبهـذه الالتزامات فقـد زادت معـدلات الفـواتير، والتـي اضـطر العمـلاء للـدفع إذا لم يكونـوا راغبين في قبول وجه جديد في مشروعاتهم.



لا تبدو مندفعًا أبدًا عن ذكر أو الرفع من أجرك:

لا يذكر الكثير من المهنيـين أجـورهم والتـي تعتـبر عاليـة بدرجـة كافيـة أو يرفـع الأسعار كما يجب عليهم في الغالب. وقد أدركت شركة واحد ذلك وعلى عمق التراجع، فقم بوضع 20% من زيادة السعر للعملاء الجدد.

وجود إعاقة قليلة وتستمر الشركة في النمو. فقـد قـاموا بطلـب أكـثر مـما يجـب عليهم لسنوات! وفي الوظائف التي يوجد فيها مرونة سعر هـام مثـل استشـارة الإدارة فمن الممكن أن تكون الشركـات قـادرة عـلى تزويـد أسـعارها بطريقـة سريعـة خـلال سنوات الازدهار. والكثير منها يعتـبر بطيئًـا في إدراك ذلـك، ولكـن تقـوم بـه الشركـات سريعة النمو. وحتى في المهن مثل العمارة حيث تكون المرونة منخفضة فتتمكن بعض الشركات من طلب فائدة.

ويكمـن التحـدي بـالطبع في الحصـول عـلى المنفعـة في وجـه منافسـة العميـل. وسوف يسـاعدك تحديـد سـبب المقاومـة في التغلـب عليـه. فيقـاوم العمـلاء الأسـعار العالية لوجود الأسباب الآتية:

● الأفكار المسبوق إدراكها عـن مـا يجـب أن يتكلفـه المهنـي: مـن الممكـن أن يعتقد العميل أنه يعرف ما يجب أن تتكلفه خدمة معينة على أساس الخـبرة الماضـية مجتذبًا ما يراه خدمة مقارنة. وعندما يحدث ذلك فيجب عليك إعلام العميل ببناءات السعر في وظيفتك.

● الميزانيات: قد تكون شركة العميل قد قامت منذ فترة قليلة بتأسيس ميزانية لمشروع يقل عن طلب سعرك. ويمكن أن يرجع ذلك لصغر شركة العميل وزيادة الكمية عما تستطيع الإيفاء به لا يجب عليك متابعة هذا العميل. أولاً العميل لا يعرف بالفعل ما تستحقه الخدمة. وبهذه الطريقة مرة أخرى فيجب أن تعلم العميل بوظيفتك.

● حدود القبول: فمن الممكن أن تكون حصتك مجانية لحد قبول المشتري طالبًا منه الذهاب لرئيسه أو لرئيس رئيسه لقبول أجرك. وإذا حدث ذلك فيجب عليك أن تساعد المشتري في تطوير مناقشته لمبلغ أكبر وإذا كان ذلك ممكنًا فقابل الرئيس. من الممكن أن تحتاج للاقتراب من البائع بلغة يستطيع استخدامها للقيام بذلك.

● الشك في قيمة الخدمة: من الممكن أن يهتم العميل بأنه سوف لا يتسلم القيمة من المال الذي يدفعه. وإذا استطاع المناقشة بسعر أقل فيستطيع تقليل تعرضه. وإذا كان ذلك يشكل اهتمام العميل فيجب عليك إعلامه بالقيمة التي ستقوم بتوفيرها.

● الميل للتفاوض: تعتبر المفاوضة عادة بالنسبة لبعض العملاء وفي بعض المؤسسات فيتوقع من كل شخص دفع الموردين لتقليل أسعارهم. وإذا كانت هذه القضية فقم بتضخيم مزادك حيث تستطيع تعليله في أثناء المفاوضة والسماح لعميلك بإثبات قيمته بالنسبة لمؤسسته. وفي نفس الوقت ناقش بكل ثقة.

● المنافسة: غالبًا ما سيذكر المنافسون أجر يقل عنك وذلك للفوز بالعمل بعيدًا عنك، جر سعرك لتخفيضه وخاصة إذا وجد هناك مدد من موهبة المهني.

● الخبرة مع شركتك: العميل الذي اعتاد على مستوى سعر طلبته للعمل بقلة سيكون لديه وقتًا صعبًا لقبول الزيادات السريعة عندما تطلبها لخدماتك، وعندما يحدث ذلك فيجب عليك شرح موقفك وتضعها في زيادات منتظمة. وأيضًا أقلم نفسك على آليكسب الأقل من هذا العميل عن ما تقوم به عن العملاء الحاليين.

 قم بتركيز المناقشة على القيمة التي ستوفرها:

تعتبر طريقتك الفضلى هي الدفاع عن سعرك على أساس القيمة التي سيتسلمها العميل من عملك. فإذا اعتقد العميل في توفيرك للقيمة الكافية فإنه من المحتمل ألا يكون منتبهًا لأي أفكار تم إدراكها عن خدماتك وما ستتكلفه. فمن المحتمل أن يبحث عن المال من أي مكان في ميزانيته، وذلك لكي يدفع لعملك أو يقدمك لرئيسه والذي لديه السلطة لتفويض الصرف بهذه الكمية العالية. وسيكون موقع مفاوضته ضعيف وسوف يكون أقل اهتمامًا في العمل مع المنافسين. وتحدث كل هذه الأشياء الجيدة إذا استطعت إقناعه بقيمة خدمتك بدرجة عالية.

ولكن القيام بذلك يعد صعبًا جدًا. فتبدو قيمة خدمات بعض المهنيين صعبة لإثباتها. فعلي سبيل المثال كيف تستطيع حساب القيمة الاقتصادية لبناء مصمم بطريقة جيدة؟ ويوجد هناك قياس متميز مستخدم وهو كفاءة البناء كما تم تحديده بواسطة معدل الحيز المستخدم للفيلم المصغر الكلي المربع. ولكن تعتبر قيمة التصميم نادرًا وحيدة كموضوع للكفاءة.

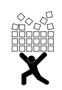
وفي مايو عام 1967 قد فتحت سلسلة لفندق ويستكوست (الساحل الغربي) الصغيرة فندق جديد للثروة في أتلانتا – مدينة كانت معروفة بتجهيزاتها القذرة. وقد كان الخارجي – بالرغم من أنه جذاب لم يمثل استثناء. فقد كان المدخل أقل من المذكور. ولكن لهث الضيوف الخيال والمتعة عندما دخلوا إلى الدهليز. فقد استعان المعماري جون بورت مان أفكار قليلة من فرانك لويد ريت مدهم وقام بتكييفهم وتوصل إلى الفندق الأول المبني حول قاعة كبرى. فقد تم إعطاء الضيوف نظرة ثانية على الموقع عندما كانوا في المصاعد الزجاجية. وفي هذا فقد كان هناك مفهوم جديد في ذلك الوقت.

فلم يكن التصميم ذات كفاءة خاصة. وقد سخر أصحاب فندق آخر من تضيع المسافة وقد تم إعطاء المستثمرين الأصلين عدم اهتمام وتنحوا عن المشروع. ولكنه

كان نجاح اقتصادي كبير لأنه جذب الضيوف. وأصبح الفندق مكانا يجذب مسافري العمل الجادين، وقد كان الكثير منهم. اضطروا لرؤيته والبقاء هناك. وكمفهوم معروف فقد آثار تصميم الكثير من فنادق الثروة المبنية في سنوات فيما بعد وأخيرًا للفنادق الأكثر تواضعًا. فقد نقل مالكه من شركة صغيرة غير معروفة إلى شركة كبيرة مسموعة الكلمة. واليوم فكل شخص قد سمع عن فنادق حياة والكثير قد ظل في ريحني حياة أتلانتا أو بفضل واحدة من قاعاتها الكبرى على أساس السلالة ويرجع الفضل لجون بورت مان.

وقد كان لتصميم الفندق عملاً بارعًا كبيرًا وكان مقنعًا أيضًا للعميل بأنه البناء الذي يريدونه. وقد أحببت البقاء في الحجرة عندما قام بورت مان بشرح قيمة رؤيته المجنونة لعملائه.

وقد كان المديرون في الشركات عالية النمو حيث قمنا بعمل لقاءات جيدون في شرح قيمة عملهم. وقد كان ذلك صحيحًا حتى في المناطق التي يصعب فيها قياس القيمة. وقد قامت شركة واحدة للعمارة تنمو بسرعة بعمل بحث ممتد عن قيمة التصميم الجيد لنوع معين من البناء. وقد ساعدتها اكتشافاتها في الفوز بالعمل بأسعار معقولة. فلم تقوم الكثير من الشركات بتحديد قيمة ما يقومون به. فقد وجد لديهم وقتًا صعبًا لتحديدها بجانب التعميمات الواسعة. وكنتيجة لذلك فلم يستطيعوا تبرير الأجور.

 وإليك بعض الاقتراحات لتحديد قيمة خدماتك:

قم باستخدام الشيء الحالي للعميل لحساب القيمة. «القيمة» نفسها تعبر عن مفهوم متقلب وكرجل حكيم وهو ديفيد مايستر قد أوضح ذلك لي. فإنها تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين وبالطبع فالمعنى الذي يهم هو عميلك.

فإذا أردت التحدث عن القيمة مع العميل فيجب أن تتعامل بعملته. وهذا هو السبب في سؤالك عن حاجة العميل. وبعد ذلك استمع بإنصات للإجابة وبالإجابة

على أسئلتك فيخبرك العميل عن وجهة نظرة تجاه القيمة التي تحل مشكلته والقيمة التي يتوقعها من حل المهني لها. وباختصار فإنه يقوم بوصف المنافع التي يريد الحصول عليها. فالفاتح ذو المستوى العالي (الذي تم وصفه في الفصل السادس عشر) يربط خدماتك بالقيمة الأساسية لما يأمل العميل في الحصول عليه. فيجب أن تساعدك عملية البيع بأكملها بعد ذلك في فهم القيمة التي يبحث عنها العميل ودع نفسك تقوم بتحديد عرضك في نفس العملة. ومن بين البدائل العامة إليك ما يلي:-

- العوائد المتزايدة: يريد الكثير من العملاء إنماء عوائدهم. فقد تم تصميم الاستراتيجيات الجديدة، تعاملات العمل، التسهيلات، والأشياء الأخرى التي يخلقها العميل أو سيرتبها بمساعدة المهنيين لإحضار المال أو لإيداع بنية محتاجة للحصول على المال.
- تخفيض التكلفة: يتم تصميم تحسينات الأداء، التخطيطات، إعادة تصميمات المنافع، تدعيمات التسهيلات لادخار المال وأيضًا يتم إنجازهم بمساعدة المهنيين.
- تقليل المخاطرة: سوف يدفع الكثير من العملاء المنفعة إذا اعتقدوا بأن ذلك سوف يقلل فرص الفشل. وبعد ذلك صحيحًا بالنسبة للمهمة العالية والمحاولات المعقدة. فالعديد من العملاء يرغبون في الدفع للمفوضين معدلات أعلى للدفاع عنهم تجاه أي استيلاء عدائي عن ما يكونوا للمساعدة تجاه صفقة ملكية حقيقية. فسوف يدفعون معدلات أعلى للمعماريين والمهندسين لتصميم بحث معمل عن تصميم بناء مكتب. وفي كلا الحالتين فإن جزء من المنفعة التي يدفعونها تعتبر لتقليل مخاطرة الفشل في المواقف التي تعد فيها تكلفة الفشل عالية.
- السرعة: يمتلك الوقت قيمة لدي العديد من العملاء. فعلى سبيل المثال صاحب ملهى يعرف عدد الدولارات لكل ساعة لكل قدم مربع من المكان يستطيع عمله القيام به من آلات البقعة والعدد كبير. وعندما يقرر المشغل بناء ملهى جديد فكل يوم يتأخر فيه البناء يعتبر يوم بلا عائد. فالتصميم سريع الطريق والبناء يوجد له

وجود في هذه البيئة ويريد المشغلون دفع فائدة لذلك.

- وفر دليل (برهان): يجب تحديد المنافع التي تعرضها على العميل بما تتعلمه في مقابلة المبيعات. ولكن تأتي بعض الأنواع مرة أخرى، ومن بينهم ما يلي:

o التجربة: يعتبر البرهان الأقوى هو نجاح العمل المشابه لعميل سابق متشابه والذي يقوم بملاقاة خبرة عميل منتظر. وقد اضطر منافسو حياة إلى رؤية الجموع المنجذبة إلى أطلنطا حياة ريجنسي أو الأخير سان فرانسيكو حياة ريجبنسي في مركز إمباركاديرو لإدراك قيمة التصميم. ولأنهم يفقدون إقناع العمل بالنسبة للفنادق فقد شعر المنافسون بنجاح حياة عندما جرحت العديد في كتاباتهم. وبطريقة مشابهة فمن المحتمل أن يحصل مفوض قام بتقديم عملائه بطريقة ناجحة على دعوة من هؤلاء الذين يجلسون على الجانب الآخر من المنضدة عندما ساعد بمناقشة عرض جيد. ولكن لا يسلف جميع العمل المهني لهذا البرهان الواضح.

o شهادة البرهان: وأيضًا أكثر كفاءة هي الإشارات القوية من العملاء الماضيين الذين يؤكدون على القيمة المتسلمة من عملك. وكلما تبرع العميل السابق بالقيمة المتسلمة كلما زاد إكمال الإشارة. وفي أثناء التوجيه فيمكنك تذكير العملاء. وفي أثناء التوجيه فيمكنك تذكير العملاء بإنتاج المشاريع الماضية. فقد قمت مؤخرًا بتوجيه عميل سابق بشأن فعالية برنامج التحكيم الذي قمنا بتوفيره. وقد قمت بتذكيره بالعمل الإضافي الذي أحضره العديد من هؤلاء الأشخاص مع توفير قيم دولارية معينة. وعند الدعوة من الشركة التي تبحث عن المشير فقد كرر هذه الأرقام. وقد حصلنا على الحساب الجديد.

o حالات العمل: أحيانًا يستطيع العميل تطوير حالة عمل خاصة بمشروع. وغالبًا ما يتم القيام بذلك بواسطة مستشاري الإدارة. وعلى مستواهم البسيط توضح حالات العمل هذه كيفية مقارنة نفقات المشروع مع المنافع المالية المتوقعة. وعندما كانت نفقات المشروع في كثير من حالات العمل تمثل أرقام صعبة إذا قام العميل

باختيار الاستكمال فإن المنافع أما في المدخرات أو المنافع الإضافية تعتبر عادة مشروعات خفيفة. ولهذا السبب فيجب أن يقدموا تقديرات متحفظة. وكلما كان العميل أكثر في تطوير حالة العمل فكلما زاد شعوره بامتلاك العمل.



عندما تشعر بأن سعرك عادل وصحيح فتمسك بموقفك.

إذا كنت تصدق بقيمة الخدمات التي تقوم بعرضها وعدل سعرك فتجنب التخفيض. فيرسل التخفيض بالرسالة أنك إما لا تصدقه في قيمة ما تعد به أو انك مفاوض ضعيف. فيخبر محاسب هذه القصة.

فقد كان لدى باني منزل سمعة (شهرة) لتأجير محاسب جديد كل ثلاث سنوات لكي يجعل الأجور قليلة. وأخيرًا فقد حان دورنا وقد فوزنا بالعمل. وبعد أربع سنوات فقد دعاني الرئيس المؤسس للغذاء وأخبرني «بأنني قد تزحلقنا! فعادة ما تذهب للمزايدة مع خدمات المحاسب كل ثلاث سنوات وقد كانت شركتك لديها العمل لمدة أربع سنوات. ولذلك أردت فقط أن أنصحك بأننا سوف نطلب مزايدات هذا العام. وبالطبع فهناك فرصة لشركتك للقيام بالمزايدة.

وقد شكرته لإخباري بذلك وقلت بأنه لن يحتاج الإرسال إلينا بالطلب للعرض، وذلك لأننا سوف لا نقوم بعمل مزايدة. «وبالطبع ستفعل ذلك» استجاب العميل بذلك. وقد قلت لا. وذلك لأنها كانت قرار العمل لعمل المزايدة وكنا نحن الذين لا نجيب. وقد قلت أنه إذا مر أربع سنوات ولم نقم بإثبات قيمة خدماتنا بطريقة كافية للحصول على إخلاص العميل لنا، إما إذا كنا نقوم بعمل شيء خطأ أو كان توصيل سيئ وبأي طريقة منهم فلا يجب علينا إكمال العلاقة. وقد أضفت أنني سأكون سعيدًا لمقابلته وذلك لمراجعة القيمة التي قمنا بتوفيرها على مدار الأربع سنوات الماضية، وقد قبل ذلك. وفي الاجتماع قد حصلنا على عقد جديد بسعر مزود. فسوف لا تستمتع بعملك ولا تصبح ناجحًا بالعمل مع العملاء الذين يحبطوك. وأخذ العمل من مثل هؤلاء العملاء يمتص المصادر التي يمكن صرفها في مكان آخر. ولا اتخاذ قرار تحويل

العمل يعتبر موضوع الفصل الثالث والعشرين.

 من غير المحتمل أن يقوم العميل بإعاقة أجر تم تسليمه بصفة شخصية.

عندما تقوم بتسليم العرض بصفة شخصية فيمكنك تدعيم قيمة خدمتك. ويمكنك أيضًا ملاحظة رد فعل العميل لأجرك وشرحه وتعديله في وقت الحاجة. فيفتقد العميل مثل هذا الدعم إذا تم إرسال العرض بواسطة البريد.

 أعلن عميلك بقدر استطاعتك:

يرغب العميل في الدفع للخدمة التي يحتاجها. وسوف أيضًا يدفع للخدمة الواحدة التي تم إكمالها، عندما تكون ذاكرة القيمة المتسلمة منتعشة. وبمجرد إكمال المشروع فالوقت الطويل الذي يجب عليه الانتظار لعمل الدفع، فسوف يزيد إحجامه لعمل ذلك. فلتعلم بتعويد العملاء على عادة الدفع من بداية الالتزام فاطلب بإمضاء على الأجر تساوي ما بين 20،30% من مجموع الأجر المتوقع، وهذه طريقة واحدة لعمل ذلك. وسوف تساعدك أيضًا في توفير نقودك. وبعد ذلك فقم بعرض الفواتير على فترات مؤسسة.

الخاتمة:

في الغالب يضع المهنيون التسعير في اعتبارهم بعد أن يسألهم العميل عن الأجر. ومن هنا فيتم فقد كثير من مرونتهم. فيستحق التسعير أن يكون واحدًا من القضايا الأساسية التي تضعها في اعتبارك عندما تقوم بتطوير استراتيجية التسويق فالمفاوضة الجيدة بعد عرض النصيب يمكن نادرًا أن يعوض القدرة على عمل نصيب مربح في المكان الأول.



كلـــما صـــغر حجـــم الالتزامات التي تقوم بها كلـما زادت صـعوبة تزويـد دخلـك لكل عميـل. وذلـك لأنها تأخذ في الغالـب مجهـود كثير للبيـع للعميـل. وذلـك لأنها تأخذ في الغالـب مجهـودًا كبـيرًا للبيـع للعميـل الصـغير الـذي يحتـاج لكميات صغيرة من العمل كـما تقوم به لعميل كبير، بيع التكاليف كنسبة من الأجر تكون عالية مع العميـل الصـغير. وأيضاً يتطلب بعض العملاء صيانة عالية عند توفير ربح مـنخفض ممتصـين السـاعات التي يمكن توظيفها بطريقة أفضل في مكان آخر. فالكثير من صـناع المطر الـذين كـان لديهم خبرة بالعائد السريع للنمو قد قاموا باتخاذ قرارات مصـيرية عـن الحجـم، نـوع العمل الذين سيتعاملون معهم وأيضـاً تعـريض أنفسـهم لنقـد مؤقـت وتخمـين ثـاني. ولكنهم أداروا الجولة مـدركين أن بعـض القـرارات المهمـة تتعلـق بمـا لا يقـوم العمـل باتخاذه.

فهؤلاء الذين يتولون العمل الصغير جداً أو غير المربح يقومون بذلك لأسباب بعضهم جيد والبعض الآخر ليس جيد. وتتضمن هذه الأسباب ما يلي:

- الإخلاص للعملاء القدامى: من الممكن التخلي بطريقة ضعيفة وغير شاكرة للعميل القديم الذي قدرته في الماضي – حتى ولو ذلك كان ساعدك العميل في البدء أو ساعدك في الأوقات الصعبة. إنه لشخص قوي القلب الذي لم يهبط أبداً ويأخذ التزامات صغيرة لهذا السبب. ولكن هل يجب عليك دائماً القيام بذلك؟ فيوجد هناك أشياء يمكنك القيام بها لتقليل فرص الحصول على وظيفة صغيرة للغاية.
- الخدمة لعميل قيم: إذا سألك عميل كبير القيام بالتزام صغير فمن الممكن أن تشعر بالإجبار للقيام بذلك كجزء من خدمتك الواسعة ويزداد هذا الإجبار إذا اعتقدت بأن المنافس من الممكن أن يستخدم الفرصة للحصول على مركز الحساب. فيعتبر ذلك أحياناً سبباً جيداً وفي أحيان أخرى غير جيد.
- بوابة لعمل جديد: في بعض الأحيان تكون أنت الشخص الذي يبحث عن مركز فقبول التزام صغير من الممكن أن يكون الطريقة للحصول على ذلك.
- الخوف فيما بعد من الندم على تضييع الفرصة: ربما لا تشعر بالأمان لقدوم عمل آخر. فمن الممكن أن يتحول الاقتصاد بطريقة سيئة أو حساب كبير من الممكن أن ينهي التزاماته معك. وتحدث هذه الأشياء بالفعل. فأعرف شركة واحدة قد حولت عملها إلى نوردستورم وذلك لأن الالتزام كان صغيرًا وذلك فقط لإيجاد شهور قليلة فيما بعد لدرجة قلة فرصها الكبرى. ولكنها ليست مشكلة عامة تقريباً مثل انتشار الخوف ويشعر الكثير من المهنيين بعدم الأمان بالفوز بعمل أكثر ولكنهم فقط

يشعروا بعدم الأمن. ويكون ذلك صحيحاً بالنسبة للمهنيين الذين بدءوا شركاتهم. ففي السنوات المبكرة الضعيفة فإنهم أخذوا أي عمل يأتي في طريقهم ويشعروا بالسعادة للحصول عليه. وفيما بعد عندما تحسنت الأمور فواجهوا وقتاً صعباً للتغلب على هذه المادة. أنا أعرف. فإنني أعاني من هذه المشكلة وسميتها مرض الممول.

- الشعور بعدم الراحة عند القول لا: يواجه بعض الأشخاص صعوبة في قول لا (الرفض) لأي شخص عطوف بدرجة كافية للتعبير عن اهتمامه بالعمل معهم. فإنهم لا يجدون الكلمات. أو الشجاعة. فإنهم لا يريدوا بأن يظهروا قبحين أو متغرسين.
- تجنب العمل الصعب لتطوير فرص أكبر: إنه من السهل الاستجابة للاستفسار من العميل العميل المرتقب ، ولا يهم كيفية صغرها عن الخروج لإيجاد واحدة كبيرة. ويعتبر هذا السبب الأقل قبولاً بالرغم من أنه عام.

فأحياناً يكون هناك معنى لاتخاذ (تولي) الالتزامات الصغيرة والعملاء الصغيرين وفي بعض الأحيان لا تعبر عن شيء ولتعقيد الأمور فمن الممكن أن يكون التزام يجب عليك أخذه اليوم واحداً يجب عليك تأجيله لسنتين فيما بعد. فمعايير قرارنا يجب أن تتغير مع المصادفات لممارستنا وإذ لم نقم بتغيير هذه المعايير فسوف تقطع النمو. وعند الإغراء لاتخاذ التزامات صغيرة وخاصة من العملاء الصغار فقم برسم مجال يزن المنافع في مقابلة النفقات. ويوجد على جانب المنافع أرباح صغيرة قليلة المساوئ لتغير المحفظة بالنسبة لشركتك. وتعبر هذه عن دولارات حقيقية. فالقيام بوزنهم في مقابلتهم يعتبر لدرجة كبيرة مخاطرة بالدولارات غير ظاهرة في الوقت الحاضر، ولكن من الممكن أن تكون حقيقة فجأة. يخفض العمل الصغير الوقت الذي يوجد لديك للمتابعات الكبيرة. ويعتبر ذلك نتيجة خطيرة بالنسبة للمهن المتعطشة للوقت، وفي الحالة السيئة فإن الالتزامات الصغيرة تستطيع جعلها غير ممكنة في تتبع الفرصة

الكبيرة. وقد حدث ذلك لمعماري أعرفه والذي كان يلتزم بتقديم تصميمه لعميل صغير في نفس اليوم الذي سأله فيه عميل كبير لتقديم خدماته وقد رفض العميل الصغير التأجيل. شاعرًا بجرح الكرامة للحفاظ على التزامه فقد اضطر المعماري التخلي عن الفرصة الكبيرة.

وبطريقة أكثر عمومية فتقوم الوظائف الصغيرة بقطع ساعات تضطر فيها إلى تتبع سمكة كبيرة فإنهم يشتتوا تركيزك. فغالباً يعتبر البيع، وقت البدء المطلوب لمشروع صغير هو نفسه المطلوب لمشروع كبير. فتقسيم وقتك بين خمس فرص صغيرة والتي سوف توفر معاً عائداً يزيد عن فرصة كبيرة يعتبر حكمة مستقر عنها.

والشيء السيئ أنك من الممكن أن تتولي موضوعاً بالنسبة لعميل صغير ثم تدع عميل كبير يدفع به جانباً. فهذا يجعل العميل الصغير في مأزق ويعتبر شيء غير أخلاقي. ففي ذات مرة قد تولي محامي موضوعاً لشركتنا وبعد ذلك توقف عن العمل فيه في حين قام بالتركيز على العملاء الأكبر. ومازالت أشعر بالغليان عندما أفكر في الإحباط الذي سببه لنا. فإنك لا تريد سمعه للتعامل مع الناس بهذه الطريقة فيوجد هناك تكلفة محكمة لتولي الالتزامات الصغيرة والتي من الممكن أن تقوم بعمل ضرر طويل المدى لشركتك.

ومن الناحية النفسية فإنه من الصعب المفاوضة على 50.000دولار من الأجر مع عميل صغير في يوم من الأيام ثم بعد ذلك طلب مليون دولار من عميل آخر أكبر. فالأشخاص الذين يحاولون عمل ذلك يميلون إلى تخفيض التزاماتهم الكبيرة. ولكن إذا كنت تطلب دائماً مبالغ كبيرة فإن الأمر يعتبر سهلاً. وتكون الأفضل في ذلك.

ولتجنب مثل هذه المشكلات فيجب عليك تطوير وصف واضح للعمل الذي ستأخذه والعمل الذي سوف لا تقوم به. ويمكن أن يصبح هذا الفهم فيما بعد أساس للسياسة. إذا كانت خصوصية فإن السياسة الشخصية أو السياسة الخاصة بشركتك

تعتمد على هدفك أو مرتبتك، وفي أوج ازدهارها فقد قام محتوى شركة الاستشارة بتحديد سياسة لإدارة العمل الذي سوف لا يصبح كامناً لتوليد على الأقل مليوناً واحداً في الأجر. لا يوفق بعض الموجودين في الشركة على القرار ولكن بعد اتخاذه، تضخيم مستوى العوائد لكل عميل. وعندما قامت شركتنا الصغيرة هاردين وكومبني بتحديد سياسة لعدم قبول العمل تحت كمية دولار معينة فقد توقفنا عن قبول عشرات الالتزامات الصغيرة والتي كانت تعاني من تفكك ظاهر.

وبعد ذلك أبحث عن الآخرين في مجالك والذي تستطيع إرسال العمل لهم الذي قمت به. فإنك بذلك تساعد نوعين من الأشخاص: وهما العميل والمهني الذي أرسلت له.

ثم بعد ذلك قم بممارسة الكلمات التي ستخدمها لرفض الفرصة. وإليك عينيتين:

- أعتقد بأننا لا نمثل مصدراً جيداً بالنسبة لك. فنحن نعمل للشركات الأكبر وقد وجدنا بأنها لا يوجد لديها شعور اقتصادي للقيام بذلك. هل يمكن لي أن أرسلك إلى شخص يمكن أن يكون مصدراً جيداً بالنسبة لك؟ واسمها هو مادي سميث فإنها تقوم بعمل جيد.

- فلم نخطط للقيام بمشروع بمثل هذا الحجم، وسوف أرغب في ذلك لأنني أخاف ألا يعمل هذا بالنسبة لك فعادة ما نقوم بإرسال الأشخاص إلى فيل سميث عندما لا نستطيع القيام بالعمل. هل تريد رقم تليفونه؟ فإذا أصر هذا الشخص فساعده على رؤية الموضوع من وجهة نظرك. وقد بدأ مدير استشارة تكنولوجية صغيرة بالاتهام لنا عندما أخبرته بأننا لا نعمل للشركات الصغيرة مثله. وقد سألته إذا كانت شركته تتولى العمل من العملاء الذين يوجد لديهم عوائد مساوية لشركته.

وقد فهم أننا نعمل فقط للمؤسسات الأكبر وحصلت على رضاه. فبمجرد إدراكك أن تحويل العمل سيكون جيداً بالنسبة للعميل أيضاً باستخدام مثل هذه اللغة يكون سهلاً. ويوصي المهنيون حتى في الشركات سريعة النمو بأن العملاء المؤسسين

بطريقة سليمة يستخدمون المنافسين عندما لا يكون العمل مرضي بالنسبة لهم. ويخبرنا مايك بالمر في الوقت الذي كان فيه شريك في تكنولوجيا ديامونه هذه القصة «فالشيء الأول الذي دائماً ما تسأله هو الشيء الأفضل بالنسبة للعميل. (بنك استثمار أكبر) قد سألنا للقيام بأشياء عديدة استطعنا القيام بها ولكننا اقترحنا بأنهم يستخدمون (شركة أخرى) وتستطيع القيام بالعمل بطريقة أفضل وأرخص، فتحويل العمل وإدخار مالي للعميل فقد وجد بالمر أنه قد اكتسب المصدقية من العميل الذي ساعده عندما تتبع فيما بعد المشاريع التي أرادها.

* * *

24 عندما تفقد بيعًا



أنا لا أحبك دكتور فيل
ما هو السبب؟ لا أعرف.
ولكن هذا ما أعرفه بطريقة جيدة
هو أنني لا أحبك، دكتور فيل
توم برون

يعتبر ذلك أفضل اعتراض (رفض) معروف للمهني في أغنية أو قصة. ولسوء الحظ مثل كثير من الأشعار، فإن ذلك لا يستخدم الصيغة الخبرية. فلم أسمع كلمات واضحة مثل ذلك، ولكن مثل الكثير من المهنيين فقد تم إخباري أن الكيمياء مع منافسي كانت أفضل ترجمة لبقة لنفس الشيء. ومثلما يوجد في الإيقاع، فإن الشخص الذي ألقى هذه الرسالة غالبًا ما يقول إنه لا يعرف لماذا. فسوف يساعدك هذا الفصل في التعرف على مثل هذه الجمل الغامضة.

فيعتبر السوق معلمًا كبيرًا ولأسباب فلم أفهم بالكامل، فإنه يعلم بطريقة أفضل عندما تخسر أكثر مما تكسب. فتوجيه سبب عدم حصولك على وظيفة يعتبر أخبار السوق لك ما تقوم به شكل خاطئ. وفقط فهناك الأحمق الذي يتجاهل هذا المصدر الوحيد الذي يهم. فيزيد الناس الأذكياء الحصول على كل نقطة من المساعدة يستطيعونها فعند تفقد بيعًا فحاول القيام بما يلي:

 قم بفهم نظام عقل العميل:

عندما يطلب العمل إعطائـك معلومـات سـيئة فتتـأثر كلماتـه بمـؤشرات مدركـة وهي:

- الوقت: فالنداء الموجه لك يعبر عن تشتيت. فيريد العميـل إنهـاءه بطريقـة سريعة بقدر الإمكان حيث يستطيع الرجوع إلى العمل الذي في يده. فهدفـه إذن هـو جعل المناقشة مختصرة، وسوف يختار الأسباب التي يعطيها لك طبقًا لقراره.
- الأخلاقيات السليمة: فبمجرد كونك رافضًا أخبار المعرفة العادية التي يشـعر بها هو، فإن العملاء سوف يتجنبون أخبارك أي شيء من الممكن أن يكون معتديًا.
- الاهتمام الشخصي: لا يريد العملاء مناقشة. فقـد تـم اتخـاذ القـرار ولا يـتم الرجوع فيه. فإنه من السهل إعطاؤك سببًا لا يتم مناقشته.
- التقـدير الـذاتي: في بعـض الأحيـان يمكـن أن يكـون إعطـاء السـبب محيطًـا بالنسبة للعميل. فإذا تم ربـط المشروع مـن البدايـة أو إذا قـام المنفـذ عـالي المسـتوي باختيار شخص آخر لسب أحمق أو تافه، ومن غير المحتمل أن يقـوم المبلـغ بإعلامـك. فإذا لم يكن حقًا يعي هذا القرار ولم تعرف لماذا قرر رئيسها كما فعلـت فمـن الممكـن ألا يعترف به.
- الحيرة: غالبًا لا يفهم المعلن بطريقة كافية لماذا ذهب القرار في هذا الاتجاه. فإنه فقط يشعر به.
- السلوك الغير واعي: يتجنب بعض الناس بطريقة كبيرة المواجهـة. فنـادرًا مـا يتحدثون بطريقة مباشرة مع أي شخص. فيعتبر ذلك ظرف منطقي عميق ولا تستطيع تغييره. وباتخاذ هذه العوائق فإن فرص الحصول عـلى معلومـات جيـدة لسـبب فقـد البيع تعتبر خفيفة إذا لم تقم بالتعامل مع الموقف بطريقـة سـليمة. تـذكر أن العميـل

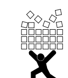
يشعر بالراحة بإخباره بسبب فقدك كما ستقوم بشرحه لجار عندما لا يتم دعوته.

 حاول إقناع العميل أن يتحدث معك مثل عمك، الهولندي.

فيعتبر العم الألماني (الهولندي) هو الشخص الذي لديه علاقة ويشعر بالواجب تجاه إعطاء مراهق عبوس مغرور ونصيحة غالية عن سلوكه. هذا ما تريد أن يقوم به العميل. وللقيام بذلك فيجب أن يشعر العميل بأن لديه علاقة وواجب. فيجب أن يشعر بأن عمل ذلك سوف لا يكون أكثر ألمًا. وسوف تتغلب هذه المشاعر على الإعاقات التي تمنعه من إعطائك معلومات جيدة. وبوضعه في هذا الإطار للعقل يمكن في كثير من الخطوط الوسيط أعمالة التالية:

بالنسبة للمبتدئين فيجب عليك حقًا أن تريد هذا النوع من التحدث. فدائمًا سوف لا تحب ما تسمعه وسوف تضطر إلى البقاء هناك وأخذه. وعندما يحدث ذلك فتذكر ما لم تسمعه والذي يؤلمك بدرجة كبيرة.

وفي أسوء الأحوال فتشبه مشكلة التسوق ثرثرة خادعة، فيعرف الأصدقاء ولكن لا يخبروك عنها. وقد ذهبت شركة عمارة ناجحة في الغالب في التعرض للإفلاس بعد تقاعد الرئيس والمسوق الأول. وقد أخذ خليفته. الذي أراد مليء مكانة مكان القيادة في جميع جهود تسويق الشركة ولكن طريقته السيئة أبعدت بالعملاء. فقد استطاع حل المشكلة بالتدريب أو بواسطة النقل لوسيط أعمال التسويق لشخص آخر ولكنه لم يريد سماع وجود مشكلة لديه. وقد حاول المحاسب بهذه القصة أن يقوم بإكمال دور العم الألماني ووجد أن مساعدة كان غير مرحب بها. فلا تتصرف بهذه الطريقة. فدائمًا نحتاج إلى عم أو خال ألماني من وقت لآخر.

 حاول إقامة لقاء خاص للعرض:

قبل الدعوة لإعطائك معلومات سيئة فقد قرر العميل ما سيقوله للقيام بالعملية بطريقة سريعة وغير مؤلمة. وعلى الجانب الأفضل فقد خطط إعطائك معلومات

جزئية؟ على الجانب السيئ فقد نوى البقاء. ولدفعه بجانب هذا التفسير المبدئي يخاطر بتعريضه. فسوف يقوم بمنع التعاون عن إمكانية حدوث ذلك. وأيضًا إذا وجب عليه تبليغ الآخرين بمن فقد المزايدة فسوف يكون قلقًا بشأن الوصول إليهم.

ولهذه الأسباب فلا يجب عليك المحاولة بطريقة مباشرة التغلب على المقاومة للحصول على معلومات جيدة في أثناء هذه المحادثة الأولى. بل أفضل من ذلك فاستمع لتفسيره المختصر، وبعد ذلك حاول إقامة وقت منفصل للمواجهة وجهًا لوجه أو لقاء تليفوني باستخدام الكلمات كالتالي:-

- لقد تم إحباطنا بواسطة الأخبار بطريقة واضحة، فقد أردنا العمل معك حقًا. ولكننا فهمنا أنك قد اضطررت لاتخاذ القرار ونتمنى لك كل نجاح. وإذا كان بإمكاننا تقديم أي مساعدة فعرفني بذلك. فإنني بالفعل سأقوم بعمل مصرف إذا تم سؤالي. وعندما يضيع المشروع فإنه قد تم فقده. فالشيء الوحيد الذي نستطيع الحصول عليه من الوقت والمجهود المستثمر هو المعلومات عن كيفية عملنا بطريقة صحيحة في المرة القادمة. فقد قمنا بعمل أسئلة إلقاء نفضل سؤالها عندما نخسر. فهل يمكنني تنظيم محادثة لمدة نصف ساعة معك للوصول إليهم؟ فسوف يكون ذلك مساعدة كبيرة.

وتعلمه هذه الكلمات بأنك قبلت القرار وأنك سوف لا تقوم بالمناقشة وأنك لا تحمل رغبة سيئة له. فإنهم أيضًا يدعونه يعرف أن الإلقاء يعبر عن إجراء معياري ولذلك فإنه لا يشعر بالوحدة.

فإذا وافق على المقابلة فقم بتحديد موعدها فورًا. فمن الممكن أن يقول أنه لم يري ما هي المعلومات الكثيرة التي يستطيع توفيرها؟ وإذا كان كذلك فاستجيب بأنك قد وجدت مثل هذه الاجتماعات مساعدة لغاية حتى ولو شعر العميل كما يفعل وقم بتكرار طلبك. وبمجرد إعطائه لك بالتزام فقم بشكره واترك الهاتف. فقد كان لدي عملاء قاموا بمراجعة شرحهم بطريقة كاملة لسبب فقدي لبيع في مقابلة فيما بعد.

وهذا لا يمكن أن يكون معقولاً إذا قمت بتوجيه جميع أسئلتي في خلال المكالمة الهاتفية المبدئية وذلك لأن مراجعتهم بطريقة سريعة سوف يحبهم. وبالطبع فإذا أصر العميل على القيام بها بعد ذلك هناك فيجب عليك الإكمال.

ومصادفة سوف يوافق العميل على اجتماع سائلاً إياك أن تقوم بدعوته في خلال أسبوع لتسجيل الوقت، وبعد ذلك لا يأخذ دعواتك. فتحرك. فإنه لم يقم بإعطائك معلومات جيدة إذا تقابل معك.

قم بإدعاء أي علاقات تسدي لك معلومات أفضل. من الممكن أن يكون لديك علاقة مع العميل الذي يخلق إجبار على جزئه لكي يعطيك معلومات جيدة. وإذا كان كذلك فقم باستخدامها. فيمكنك في بعض الأحيان القيام بعمل إدعاءات على العلاقة غير المناسبة في أثناء البيع.

فإذا كان العميل عميلاً ماضيًا على سبيل المثال. فسل لمقابلة تابعة على أساس العمل الجيد الذي قمت به فيما قبل. ففي ذات مرة فقدت بيع في شركة تأمين حيث كانت الحامية لشركتي. وفي أثناء البيع فلم نذكر أبدًا هذه العلاقة. فقد انتابنا الشك عن معرفة العميل لذلك وأنه سوف يتخذ دفاعًا إذا قمنا بطلب ذلك.

وعندما خسرنا فقد شعرت بالاختلاف. فبكل أدب قمت بالإشارة للعلاقة. التي قد كانت صحيحة، وقد كان مدركًا لها. وقال بأنا لم نشعر بأنها كانت مناسبة لعمل قضية بالنسبة لها في أثناء البيع ولكنني الآن فقد كنت أقوم بعمل طلب للزبون وليس البائع. فقد أردت معلومات جيدة عن سبب فقدنا للبيع. فقد فهمني واحترم تميزي السابق. فقد قام بإعطائي واحدة من الإلقاءات الجيدة التي توجد لدى واحدة تعتبر أساسية في تثبيت مشكلات عديدة في شركتي.

فيمكنك القيام بإدعاء على الصداقة. فإذا اعتاد العميل أن يكون في ممارسة خاصة فيمكن أن تكون قادرًا على جعل الإدعاء يقوم على أساس فهمه لحاجتك من أجل المساعدة. وبالقيام بمثل هذه الإدعاءات بطريقة جيدة فإنك تحرر العميل من التحدث

إليك بطريقة مرشحة أكثر مما يقوم به، وهكذا لكي يتحدث إليك مثل العم (الخال) الألماني.

سوف لا يخسر استخلاص المعلومات لأي شخص بوظيفة. يخاف العميل بطريقة طبيعية إذا تحدث بإخلاص فسوف تؤذي كلماته بأي شخص. فإن ذلك يعتبر جميل غير عادل لوضعه عليه. فلا يجب أن يفقد أي شخص وظيفة لعمل أخطاء في مبيعات قليلة (سوف تزداد معدلات البطالة بطريقة كبيرة إذا كان ذلك ممارسة عامة). وبدلاً من ذلك فإنك تبحث عن مساعدة العميل في تحديد الطرق التي تستطيع أنت وأصدقائك التحسين. فإذا شعرت بأي تردد فعادة ما أقول شيئًا مثل ذلك.

فلا يتم اعتبار ذلك ساحرة صائدة. فهذا لا يعتبر الطريقة التي تعمل بها الشركة. فنحن جميعًا نريد أن نكون الأفضل. فيتم بناء ذلك بعمق في ثقافتنا. فيمكننا الجلوس حول ذلك وتخمين ما يذهب بطريقة خاطئة ومن الممكن حتى أن يكون صحيحًا في بعض الوقت ولكنها تعني الكثير عندما نسمعه من شخص في السوق الذي نصدق في رأيه.


قم بتحديد الأسئلة مقدمًا:

عندما يوجد لديك استخلاص رسمي للمعلومات فاستخدم وقت العميل بطريقة جيدة وذلك بمعرفة ما تريد سؤاله. فدائمًا ما أعمل من الاستبيان وذلك لسببين. أولهما: فإنه يضمن أنني أقوم بتغطية ما أريد معرفته. ثانيهما: فإذا تقابلت وجه لوجه فإنها تؤكد دعوتي لعملية استخلاص المعلومات الرسمية. ويتم توفير قائمة عينة من الأسئلة في الملحق رقم (1-24). فقم بتدوين الجزء A الذي يبدأ اللقاء مع العديد من الأسئلة المفتوحة. ويقوم ذلك بإعطاء العميل الفرصة للقول ما يوجد في عقله عن أي موضوع يختاره، ومن الممكن أن تركز الأسئلة الضيقة استجابته بطريقة سريعة جدًا والتحيز لإجابته.



نموذج 1-24

استبيان استخلاص المعلومات

إسم الشركة: ....

العميل : .... التليفون ....

العنوان: ....

البائع (المقابل) .... التاريخ ....

الجزء الأول – مقدمة عامة .. قدم نفسك بالعبارة التالية «أود أن أبدأ بسؤال سعادتكم بعض الأسئلة ؟»

1- لماذا قمت بإختيار شركة أخري ؟

....

....

....

2- ماذا تعتقد أنهم قاموا به على نحو جيد في العملية البيعية ؟

....

....

....

3- أين يمكن أن نجد أنفسنا في موقع أفضل

....

....

....

الجزء الثاني : العملية البيعية .. قدم نفسك بهذه العبارة « يهمني أن أسأل سعادتكم عن المجالات التي يمكن أن نختلف فيها عن المنافسين ؟ وما يمكن أن تشعر به في التعامل مع المنشآت المختلفة في السوق ؟»

4- ما هو إسم و تليفون الشخص المسئول عن مناقشة المشروع

....

....

....

5- متى يمكن أن تقوم بزيارة منشأتنا ؟

....

....

....

6- متى يمكنني زيارة مكاتبكم الفنية

....

....

....

7- ماهي المواد الترويجية والكتالوجات المطلوبة ؟

....

....

....

8- العرض البيعي

1- المعلومات العامة

....

....

....

2- المشاركين

....

....

....

3-النماذج المستخدمة

....

....

....

4- أدوات العرض

....

....

....

9- العرض

1- المقدمة العامة

....

....

....

2- المظهر المطلوب

....

....

....

3- موضوع العرض ومدى فهمه

....

....

....

10- الأتعاب أو الثمن المطلوب

....

....

....

11- المتابعة

....

....

....

12- ملاحظات عامة
....
....
....

13- الجزء الثالث .. إهتمامات خاصة .. وهذا الجزء يتم تقديمه بالجملة التالية «قبل أن ننهي الموضوع .. يسعدني الحصول على أهم ملاحظتين من جانبكم على أدائنا»

- الملاحظة الأولي

....
....
....

- الملاحظة الثانية

....
....
....

و بمجرد إجابة العميل على هذه الأسئلة وإتقان أي قضايا أخرى يمكن أن يقوموا برفعها فقد أخبرته بأنني أريد مراجعة البيع من بدايته إلى نهايته ثم بعد ذلك سؤال الأسئلة في الجزء بي. تساعد الإجابة على هذه الأسئلة بطريقتين.

أولهما: فإنهما يخبروك عن الأهمية النسبية للقضايا المختلفة. فإذا استطاع التحدث

بطريقة طويلة عن العروض ولكن بالكاد يستطيع تذكر العروض فإنها تخبرك أن العروض لا تزن بطريقة ثقيلة في القرار.

ثانيهما: فقد تركوهم يتحدثون وعندما يتحدث فإنه يعطي معلومات. فغالبًا ما يكون غير واعي عندما يقوم بإخبارك بشيء هام. ومن الممكن حتى إن يقوم بتوفير مفتاح لشيء لا يرغب في قوله. وهذا ما قمت بتقديمه بدون أي وسائل مساعدة عندما قام كل شخص آخر باستخدام الشرائح يعتبر معلومات متنافسة عما إذا كانت أو لم تكن مؤثرة في البيع. وبالإجابة على هذه الأسئلة فسوف يقوم العميل أحيانًا بإعطائك معلومات والتي تستطيع الجمع بها مع المعلومات الآتية من المصادر الأخرى لتحديد المشكلة.

ففي الجزء رقم سي – المدخر لنهاية اللقاء – فسألت أي أسئلة تختبر النظريات التي لدي عن الخسارة. ما هو الخطأ الذي يمتلكه خطأ معين؟ هل سيكون من المساعد إحضار الرئيس؟ فإن أسئلة مثل هذه من الممكن أن تجعل اللقاء متحيزًا لك إذا تمت الأسئلة في وقت مبكر.

لا تعلن عدم موافقتك أو تقوم بمناقشة ما يتم اخبارك! عدم الموافقة أبدًا في استخلاص للمعلومات وأبد نقاش. فاللحظة التي تقوم بها سوف يلتزم العميل. فإنه يعطيك معلومات كمعروف وعدم الموافقة تدل على عدم تقديرك للمعروف. فإنه لا يريد المناقشة فلديه أشياء جيدة للقيام بها.

وهذا لا يعني اضطراك للموافقة على أي شيء يقوله. فيجب عليك قبولها فقط كموافقة لما يحدث. وإذا لم تر كيفية شعوره بما يقوم به فقم باختيار لغة غير حوارية للتعلم أكثر. «يعتبر ذلك مهتمًا. فأمرني بالكثير» فإنني غير متأكد أنني قد فهمت. فأخبرني بالكثير «فنحن لا نريد إعطاء هذا الانطباع. هل يمكنك أن تخبرني بما قامت بإعطائه؟ توضح هذه الكلمات بأنك سوف لا تناقش وأنك مهتمًا بالفعل في التعليم بطريقة أكبر بدون إخفاء الموافقة.


قم بكتابة ما تسمعه:

قم بأخذ التدوينات المفصلة عندما سمعته خلال استخلاص المعلومات. وعلى مدار السنوات التي تعلمت فيها أنه من السهل تذكر المعلومات الجيدة عن المعلومات السيئة. فقم بتدوين اتخاذ المساعدات لتأكيد أنك تتذكر الاثنين. وأيضًا من الممكن أن تكون القيمة الكاملة لما تعلمته ظاهرة مع الوقت. وكما تم ذكره فإن الاستجابة من الممكن أن تكون ذات معنى فقط عندما يتم الجمع مع معلومات أخرى لم تحصل عليها بعد. فقد قمت بالحفاظ على ملف بالأعمال السابقة ومراجعتهم على مدار سنة لإنعاش ذاكرتي ورؤية عما إذا كان ليمكنهم إخباري بشيء جديد.


قم بتخفيض معلومات أكيدة إذا لم تستطع تحديد ما تعنيه:

من الممكن أن يكون شرح لسبب الفقد صحيحًا أو ببساطة يوضح شعور العميل بالمنع من إخبارك بالحقيقة.


فقم بالتعامل مع التعليقات التالية بكل حرص:

لقد فقدته بالسعر. من المحتمل أنك قمت بذلك.ثم بعد ذلك مرة أخرى فيعتبر هذا التفسير المتاح الأقل مناقشة. حاول اكتشاف كيفية الفرق. فقم بسؤال العميل إذا كان لديه أي آراء عن سبب ارتفاع سعرك.


هل أسأت فهم المجال؟

لا يؤدي السعر بأي اختلاف. إذا كانت الأسعار منغلقة فمن المحتمل أن يكون ذلك صحيحًا. فإذا كان سعرك عاليًا بعلامة كبيرة فإن ذلك من المحتمل أن يعني «أنني لا أريدك أن تعتقد بأنني رخيص». فمن الممكن أنك قد فشلت في تبرير السعر المميز عن القيمة المضافة.

لقد كنت اختيارًا ثانيًا وأيضًا كان كل شخص آخر. فقط قم بقبول هذا الاختيار

إذا استطعت الحصول على تفاصيل عن سبب كونك الثاني وشخص آخر الثالث. عادة ما يعكس تلك الجملة رغبة ثم التعبير عنها لجعلك تشعر بالأفضلية. ولا شيء أكثر من ذلك.

لقد كان قرار قريب: من الممكن ولكنه من المحتمل أنه لا يريدك أن تشعر بالسوء.

- مزاجهم مع الناس كانت أفضل أحيانًا ذلك مثل السعر بطريقة بسيطة اعتذار سهل؛ لأنه من الصعب المناقشة وأحيانًا تمثل نوعًا من الترجمة للكلمات المستخدمة مع دكتور فيل. فيوجد هناك سببًا ولكن العميل يشعر بعدم الراحة في أخبارك. وفي بعض الحالات مع ذلك إنها جملة صحيحة ولا يعرف العميل بالفعل سبب ذلك. فإنه فقط يشعر بها. وذلك لأن المزاج المتسلم من مشاعره عن كيفية مظهرك وكيف تتصرف وما تقوله. من الممكن أن يقوم بتلخيص رد فعله بالنسبة لأشياء صغيرة كثيرة لا يكون منتبهًا إليها بالكامل. ومن الممكن أن تساعدك أسئلتك المفصلة عن عملية المبيعات في تحديد إجابة الانعكاس بصفة خاصة فيما يتعلق بنظراتك، لكلماتك، أفعالك تجعلك تبدو:

أ) منسجم مع ثقافة العميل.

ب) كما لو كنت تهتم بصفة شخصية.

ج) كما لو كانت تستمتع بالعمل معه. فإذا تم تكرار هذه العبارة في الغالب فلتحصل على اقتراب تقديم المهني.

- أريدك أن تحصل عليها ولكن الآخرين قاموا بالتصويت لمنافسك. فقم بقراءة ذلك «أريدك أن تحبني» من الممكن أن يكون ذلك غير صحيح.
- لا أعرف بالفعل السبب فعندما تذهب الأشياء بطريقة سهلة فتوجه لأي طريقة إنه من الصعب القول فمن المحتمل أن يكون هذا الشخص غير

مواجه لدرجة كبيرة. وإذا كان كذلك فإنك سوف لا تحصل على معلومات نافعة منه. فقم بتجربة أسئلة إضافية لتأكيد عما إذا كان ذلك صحيحًا. وإذا كان كذلك فاشكره وحاول الحصول على استخلاص للمعلومات مع شخص آخر.

- فقد قمت بالتقديم بطريقة جيدة ولكن الآخرين في الفريق لا يقوموا بذلك. فسوف يجدها العميل صعبة جدًا للنقد مستخلص المعلومات. وللقيام بذلك فسوف يتطلب التغلب على ما تعلمه منذ طفولته عن الأخلاقيات الجيدة. فغالبًا ما يحصل للتخلص المعلومات على درجات عالية في استخلاص المعلومات عن باقي أعضاء فريقه. فلا تدعها تذهب لرأسك ولكنه من المحتمل أن يكون مهذبًا.



استخلص المعلومات من أشخاص كثيرين كما تستطيع:

إذا شارك أشخاص عديدون في قرار التأجير فقم بملاقاة الكثير منهم كما تستطيع. فسوف يكون لدى كل واحد تصور مختلف والبعض من الممكن أن يشعر بالمنح الأقل عن الآخرين. قم باستخدام الاستبيان مع كل شخص.



لا تتوقع بأن جميع استخلاصات المعلومات لأن تستحق:

سوف لا يوفر لك أني استخلاص للمعلومات مع مساعدة المعلومات ولكن لا يضطر كل شخص لذلك. فإذا قام 20% من إعطائك رؤى لما تحتاج تحسينه فإنك تستطيع عمل تقدم كبير (هائل) فالكثير سوف يساعد حتى ولو قليلاً. فاقتحام استخلاص المعلومات يعتبر نادرًا ويحصلون فقط إذا قمت بعمل ممارسة لاستخلاص المعلومات في كل وقت تفقد البيع.

قم بإرسال شكر جزيل قمت بتدوينه:

بعد استخلاصك للمعلومات أو عندما تدرك عدم حصولك على واحدة فقم

بإرسال بريدًا إلكترونيًا لعميلك تشكره فيه على الفرصة للتنافس لمشروعه. وأخبره بأنك تقدر وقته ومساعدته وتتمنى له النجاح في المشروع. فلتجعلها شخصية كتدوين لما تستطيعه، وسوف يتم رؤية شكل خطاب كواحد.

يعتبر ذلك صفات جيدة وأيضًا عمل جيد. ويعتبر العملاء اليوم من المحتمل إلى حد ما تزيد عملاءك للمستقبل. فأنت تريد اعتبارك في المرة القادمة التي يوجد لديه حاجة فيها والفرص التي تحدث سوف تقوم بتحسينك إذا قبلت الخسارة بطريقة شاكرة وأبقيت على الصداقة. فسوف يفقد المنافس في الغالب لوظيفة. فمن المحتمل أن ترجع إليك إذا قبلت القرار بكل شكر.

 قم بوضع كل خسارة وراء ظهرك واستمر في البيع التالي:

كلما كانت المهمة صعبة للفوز بالعملية وكلما زاد مدى قربك من الفوز فإنه من السيئ الشعور بالخسارة. فيجب عليك أن تتعلم ما تستطيعه منها فقم بوضعها خلفك. واستمر في الخطوة التالية. فيتراجع المسوقون المتميزون للخلف سريعًا. فكل شخص يبيع لديه كساد في التجارة. وعندما يحدث ذلك لك فتذكر أن التسويق يعتبر لعبة أرقام. ولذلك فسوف يفوز السوقون المهرة بالوظائف الكثيرة عن المسوقون الأقل حتى ولو كان لديهم تدهور. فتؤكد قوانين الاحتمالية أنه خلال بعض الفترات فإنك سوف تصدم بكثير من المواقف الصعبة غير المعتادة في حين أنها تأتي سهلة في مواقف أخرى. فليس من الضروري قيامك بالإجراء بطريقة جيدة (أفضل) عندما تشعر بالصعوبة. فمن الممكن أن تكون محظوظًا فقط. وذلك لا يعتبر للقول بأنك يجب عليك الانتظار لمرور التدهور وعدم اتخاذ أي حدث آخر. فيجب عليك تزويد استفساراتك عن سبب خسارتك. فمن الممكن أن يكون هناك سببًا جيدًا، وهي أن المنافس من المحتمل أنه قد وجد طريقة جديدة ومثيرة أو تغير حاجات العميل. ولكن المسوقين الأفضل يتأقلمون لمثل هذه التغيرات ويتراجعون ويفوزون مرة أخرى.

فقد كان لدي جانب خاسر وفيه بدا كل عميل اقتربت منه يختار المنافس أو يقوم

بإلغاء مشروعه بطريقة غير محددة. وقد جعلني ذلك أشعر بالجنون. وقد أعدت التفكير فيما قمت به وتجربة طريقتي على السوق. وفي شهور قليلة فقد انتهى آليكساد وبدأت بالفوز مرة أخرى، ولدهشتي فعدد من المشروعات التي فكرت فيها وفقدها قد رجعت لي. وقد أجبرني ذلك على اتخاذ قرار فكنت قادرًا إما على إهمال هذه التحسينات التي قمت بها على أرضيات لسببي حيث يبدو سببي الآن غير حقيقي أو أنني أستطيع إبقاءهم مصدقًا بأن السبب الأساسي ورائهم قد كان جيدًا حتى ولو تم البدء فيهم لأسباب خاطئة. وقد اختارت الأخير ولم أندم عليه أبدًا فتعتبر أسواق المهنيين منافسة للغاية. فيجب أن تعمل بطريقة ثابتة لكي تظل مرفوع الرأس، فهذا يعني أنك يجب دائمًا أن تبحث عن طرق للتحسين فيجب عليك دائمًا السؤال عما تقوم به. ولكن لا تسأل نفسك.

* * *

الجزء الرابع

من الآليات إلى الاستراتيجية
ما يصلح وما لا يصلح



الأجزاء الثلاثة الأولى من هذا الكتاب مخصصة لعرض تقنيات معينة خاصة بالتسويق والمبيعات. يتعين على المهني الراغب في إنشاء عمل تجاري جديد أن يصبح مهنيا في بعض منها على الأقل. سوق المشتغلين بالتسويق. تستطيع أن تصبح مشتغلا بالتسويق وتستطيع أن تبيع من خلال تنفيذ الأشياء الموضحة في الفصول السابقة. فالتسويق لعبة أرقام ويستطيع أي شخص يتحدث أو ينشر كثيرًا، ويستمر في اتصال مع العملاء القدامى، ويجري مكالمات تسويقية أو يؤدي مهام تسويقية أخرى أن يعقد بعض الصفقات. كلما أصبحت أكثر مهارة كلما ارتفعت معدلات نجاحك مثلما يتحسن لاعب البيسبول عندما يتدرب على التأرجح.

لكن ليس ذلك كافيًا. يتحتم قيام الأحداث التسويقية الفردية على أساس إستراتيجية طويلة المدى في حالة تأثيرهم على مسارك المهني تأثيرًا كبيرًا ومستمرًا وعلى تطوير شركتك. كلما تميزت استراتيجيات كلما ستحقق نجاحًا غالبًا حيث فقط سوف يستطيع لاعب البسبول الضرب بشكل أكبر غالبًا لو يتخذ قرارات مدروسة عن توقيت تأرجح وتوقيت انحراف الكرة لليسار وتوقيت ضرب الكرة.

تنفذ الاستراتيجيات من خلال تحديد المصادر. عندما تتخذ قرارًا بكتابة ثلاثة مقالات وتلقي كلمة وتعقد ندوة وتقرر في نفس الوقت عدم إرسال أي رسائل بريدية فإنك تتخذ قرار إستراتيجي سواء أدركت ذلك أو لم تدركه. قد لا تصبح الاستراتيجية موضع اهتمام في ظل عالم المصادر التي لا نهاية لها نظرًا لأنك تستطيع فعل كل ما تريد ولكن يتوافر لمعظمنا الوقت والمال بالكاد. استخدام كليهما في مهمة واحدة يعني تنازلنا عن بعض الآخرين.

يوضح هذا الجزء من الكتاب استراتيجيات التسوق لمساعدتك على اختيار المجموعة الصحيحة من الفنيات. سننظر للاستراتيجيات لصالح كل من الأفراد

والشركات مدركين عدم وجود فرق بينهما بالنسبة للمهني المحنك.

قد أجريت دراسات منبثقة من مجموعات عديدة في خلال إجراء بحثي الخاص بتلك الفصول.

في البداية حددت نجوم التسويق في العديد من المهن - الأفراد الذين أظهروا نبوغهم في التسويق مبكرًا في مسارهم المهني وتطورًا إلى مشتغلين رواد بالتسويق ومحققي أموال طائلة لشركاتهم. تم وصف بعضًا من هؤلاء الأفراد في الأمثلة على الحالات التي تبدو بها الفصول في الأجزاء السابقة من الكتاب. في ضوء النظر لمجموعة كاملة استطعت على وضع استنتاجات متعلقة بتطوير الاستراتيجيات الشخصية الناجحة.

ثانيًا: عقدت مقابلات شخصية مع من حققوا أموال طائلة والناس التي لاحظتهم. في ضوء هذا الأمر لدي معلومات خاصة على ما يزيد من 300 شخص حققوا أرباح طائلة منتشرين بشكل كبير في كافة المهن.

ثالثًا: أنصب اهتمامي على عدد كبير من الشركات المتخصصة في مهنة واحدة - الاستشارة - حيث أجريت مقابلات شخصية مع خمسين شخص تقريبًا في ما يزيد عن 30 مؤسسة. اكتملت تلك المقابلات بالخبرة والمقابلات الشخصية التي أجريت مع أصحاب مهن أخرى وتجميع معلومات فريدة من خلال خبرة تزيد عن الثلاثين عامًا في المهنة.

يتحتم عليك فهم المنطق المناسب لاستراتيجية المبيعات حيث تبين كيف تحقق الشركات والأفراد المهنيين نمو سريع في الإيرادات. يتم شرح هذا المنطق بالتفصيل في الفصل الخامس والعشرين.

بمجرد فهمك لهذا المنطق تستطيع البحث عن فرص لتحقيق نجاحات سهلة نسبيًا - النجاحات التي تساعدك في التعامل مع العجز الدائم في وقت ومال المهنيين.

يكشف الفصل السادس والعشرين النقاب عن طريق تنفيذ ذلك موضحًا أبسط استراتيجيات التسوق. لقد أصبحت تلك الاستراتيجيات أسس المسارات المهنية للعديد من مهنيي التسويق.

سترغب أيضًا في النظر في داخل ذاتك بشكل قريب مقيمًا ميولك وقدراتك وأي فجوات محددة في مهاراتك أو أوراق اعتمادك التي تحتاج لتعديلها. يقدم الفصل السابع والعشرين أدوات إجراء تلك التقييمات.

يتعين عليك بعد ذلك تقييم خدماتك وسوقك. كما هو موضح في الفصل الثامن والعشرين تعتمد أنواع مختلفة من الخدمات والأسواق على بعضها البعض للوصول إلى استراتيجيات تسويقية مختلفة جدًا. أختر الاستراتيجية الصحيحة وستحقق عائد وافر من تسويقك، أختر الاستراتيجية الخاطئة ستضيع وقتك مثلما فعل الكثيرون قبلك.

تؤدي تلك المستويات المختلفة من الاعتبارات وعلم الرياضيات البسيط الخاص باستراتيجية المبيعات وقدراتك الشخصية واحتياجاتك وطبيعة الخدمة التي تقدمها والاستراتيجية التي اختارتها شركتك إلى وجود بيئة معقدة التي يتحتم عليك أن تضع فيها استراتيجيتك. تعتبر أي استراتيجية مناسبة أفضل من لا شيء. لا تتطلب الاستراتيجيات أن تصبح جديدة ورائعة دائمًا. لقد عقدت مقابلات شخصية مع الكثيرين الناجحين ممن حققوا أموال طائلة الذين استخدموا استراتيجيات بسيطة بطريقة مخادعة.

ولا يوجد المزيد من النقاط الخاصة ولكن يكمن الأمر فقط في فهمك فهمًا واضحًا لما ترغب في تحقيقه وكيف ستحقق ذلك ثم تستعد لتنفيذ الخطة. هدفي متمثل في منحك الفهم والأدوات لكي تصبح قادرًا على تحقيق أموال طائلة.

إذا كان بداخلك تفكير يقول: «أستطيع أن أتقنه» كن حذرًا. ربما تستطيع لكن

ذلك ليس غرض هذا التمرين. إنك الآن تحاول تقييم مستوى خبرتك في مناطق معينة ويتم تحديد هذه الخبرة برأيك عن الأسواق وليس برأيك عن نفسك. تستطيع أن تبدأ في أي مكان بالشكل الذي تحبه غالبًا ما أفضل البداية بالمعرفة لأنها تصف ما أحب بيعه.

* * *

25

منطق استراتيجية المبيعات



لقد درست وزملاء لي آخرين في شركتي طرق محققي الأموال الطائلة والمهنيين الناجحين في زيادة مكاسب مشروع تجاري جديد على مدار 14 عام الماضية. لقد تعلمنا خلال طريقنا من محققي أموال طائلة قليلون الذين حققوا مبيعات المصحوبة بمعدلات نمو تزيد عن20% سنوياً وذلك من عام لعام. حقق القليلون معدلات نمو تزيد عن 50% سنوياً. لم يستغرق معظمهم وقت طويل في إنشاء مشاريع كبرى، وفي بعض الحالات شركات كبيرة في ضوء هذا النوع من النمو. كان هؤلاء محققي أموال طائلة متميزين فوق العادة وقد جذبوا انتباهنا.

قد رغبنا في فهم كيفية تحقيقهم لهذا النمو الضخم من الإيرادات. لم تتضح طرق محددة استخدموها للدخول إلى السوق. لم يتضح في الواقع ما فعلته تلك الشركات عموماً لكي تتميز إلى حد بعيد عن الشركات الأخرى المتخصصة في مجالها بعيداً عن

بعض التعميمات الشاملة الخاصة بكيفية تحقيق النجاح في العمل. عندما وضعنا ذلك في النهاية في صورة أرقام كانت الإجابة بسيطة بشكل غير متوقع. سيوضح القليل من التأمل وجود ثلاثة أشياء تستطيع تنفيذها حتى تزيد من حجم مبيعاتك:-

- قم بزيادة حجم شبكة علاقاتك: كافة الأشياء الأخرى متساوية فالشخص الذي يتحدث عن خدماته مع 200 شخص سيبيع أكثر من الشخص الذي يتحدث فقط مع 100 شخص. سنسمي ذلك المتغير N أو حجم شبكة العلاقات.
- قم بزيادة نسبة الناس التي تدرك تماما أنها تشتري منك: سيبيع الشخص الذي يتعامل في عمله مع 5% من الناس الذي يتحدث معهم (حيث يشمل ذلك بعض العملاء القدامي الذي يتصل بهم والعملاء الجدد الذي يجلبهم) بشكل أكبر من الشخص الذي يحقق مبيعات ولكن من خلال 2% ومرة أخرى كافة الأشياء متماثلة. نسمي ذلك المتغير B أو نسبة المشترين.
- قم برفع قيمة الرسوم التي تجنيها من كل عميل. سيحصل الشخص الذي يكسب 150 دولار من كل عميل على أموال أكثر من الشخص الذي يجني 100دولار فقط أطلق على ذلك المتغير F أو متوسط الدولار لكل عميل.

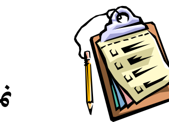
بعد ذلك يمكن كتابة إيرادات المهني كناتج هذه المتغيرات الثلاثة حيث الإيرادات = F x B x N.

حيث N = حجم شبكة العلاقات، B = النسبة المئوية للمشترين و F = معدل الدولار لكل عميل.

اللغز يكمن في زيادة B، N، F في نفس الوقت. لو قمت بذلك يصبح التأثير كبير نظراً لأنك حققت نمو هندسي.

يستخدم شكل 25-1 نموذج بسيط من أجل توضيح الأثر. يسير المهنيون D، C، B، A جميعاً في مساراتهم بحثاً عن جمع ثرواتهم حيث بدأ جميعهم من نفس

المكان (شكل 25- 1 A). في خلال سنة لدى جميعهم شبكات من العلاقات تتكون من 100 شخص يتحدثون معهم عن خدماتهم - يبيع جميعهم فعلياً مبيعات لـ 20% من تلك الشبكة ويبيع جميعهم خدمات تقدر بـ 100دولار لكل عميل. يحاولون جميعاً بعد مرور عام واحد أن يزيدوا من حجم مبيعاتهم ولكن استخدم كل منهم استراتيجية مختلفة.


نموذج

شكل 25- A1 النمو الهندسي للمبيعات

يتعين على المهنيين الأربعة أن يزيدوا من حجم مبيعاتهم. يبدأ جميع الأربعة من نفس النقطة خلال العام الأول:

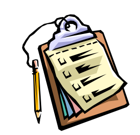
- حجم شبكة العلاقات: 100 شخص.
- نسبة المشترين: 2%
- حجم الإيرادات من كل عميل: 100دولار


نموذج 1-1

شكل 25- B1 النمو الهندسي للمبيعات

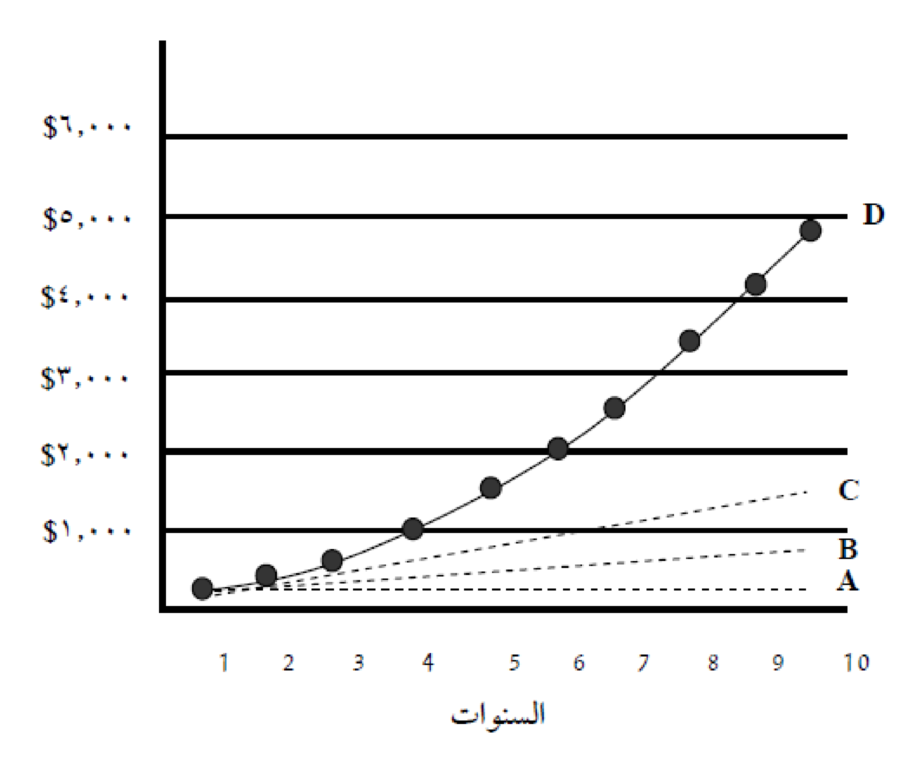
جدول الفروض: معدل النمو في كل عام

	A	B	C	D
الحجم	20	صفر	صفر	20
نسبة المشترين	صفر	% 1	صفر	% 1
معدل الدولار لكل عميل	صفر	صفر	% 5	% 5



نموذج 1-1

شكل 25- C1 النمو الهندسي للمبيعات



كما يشير (شكل 25-1 B) فإن المهني A يزيد من شبكة علاقاته بمقدار 20 شخص سنوياً على مدار عشر سنوات في الوقت الذي تظل فيه متغيرات نسبة المشترين ومعدل المبيعات لكل عميل ثابتة في مستوياتها منذ العام الأول. يصبح المهنية B فعالة بشكل أكبر في عملية البيع حيث تبيع لما يزيد عن نقطة 1% من شبكتها في العلاقات كل عام بدون أن تزيد من حجم شبكتها أو بدون أن تزيد من مبيعاتها لكل عميل يرفع المهني C من متوسط مكاسبه التي يجنيها من كل عميل بمعدل 5%، سنوياً بدون زيادة حجم شبكة علاقاته أو زيادة معدله النهائي. كافة الاستراتيجيات

الثلاثة أدت إلى ظهور خطوط متماثلة بطيئة النمو كما يمكن أن يسري عليه من الرسم الشكل (شكل 25 -1 C).

قارنهم بالخط D الذي يظهر لما يحدث للمهنية D التي يعمل بجد ويزيد من جميع المتغيرات الثلاثة في آن واحد. تنطلق بمبيعاتها مثل سرعة الصاروخ يحدث النمو الهندسي عندما تضرب المتغيرات مع القيم المتزايدة مع بعضها البعض. وهذا ما يفعله محقق الأرباح الطائلة في الواقع.

لدى ذلك النموذج البسيط قليلاً وما يرتبط به من منطلق دلالات واسعة عديدة للشركة المهنية وللأفراد المهنيين. لا تتصل جميعها بمحتوى ذلك الكتاب لكن دعنا ننظر في الاثنين الذي يحتوى الكتاب عليهم.

يؤدي النموذج لإثارة سؤال: لو يكمن اللغز في نمو تلك المتغيرات الثلاثة في آن واحد فلماذا لا يفعل العديد من المهنيين ذلك؟ ذلك يعود لو من السهل قوله فليس من السهل تنفيذه. يعتبر ذلك أساسياً لسببين.

تنفيذ يتلافى المشاكل :

حاول أن تحقق النجاح في جميع الثلاثة بنفسك وسريعاً تجد أن النجاح في جانب واحد سيصعب من تحقيق النجاح في جانب آخر. على سبيل المثال أفرض أنك تزيد من شبكة علاقاتك سريعاً من 20 إلى 100 شخص. الآن يتحتم عليك تقسيم انتباهك على خمس مرات كما فعل الكثيرين فعلت من قبل. يستغرق ذلك وقتاً أو بالأحرى يعني ذلك توافر وقت قليل لديك تخصصه لكل عميل. وفي حالة رغبتك في زيادة نسبة الأشخاص في شبكة علاقاتك الذين يشترون منك – في نفس الوقت – ستجد نفسك تواجه صراع مباشر – تتطلب الزيادة في فرص شراء شخص ما منك أن تقضي دائماً مزيد من الوقت لتحقيقها. يدفعك مجهود واحد – زيادة حجم شبكة علاقاتك – لاستغراق مزيد من الوقت مع عدد صغير منهم.

كلما تزيد من شبكة علاقاتك يميل متوسط جودة اتصالاتك للانخفاض في بادئ الأمر في ضوء الجودة المقاسة تبعاً لقدرة من تتصل بهم على الاستعانة بك. يعمل ذلك أيضاً ضد قدرتك على زيادة النسبة المئوية لحجم اتصالاتك التي تستعين بك. يصبح تحقيق النجاح أصعب في الجانبين الآخرين كلما حققت نجاحاً في أحد الجوانب الثلاثة التي تطلبت تحقيق نمو هندسي للمبيعات.



يؤدي العديد من المهنيين بشكل أفضل في شيء واحد:

يتطلب أيضاً الطرق الثلاثة المختلفة المستخدمة في زيادة حجم الإيرادات مهارات مختلفة. يؤدي معظمنا في جانب واحد من الثلاثة أداء قوي. قد يبرع بعض الناس في جانبين ولكن من الجيد أداء القليل فالثلاثة جميعاً. تتوقع الشركات الكبيرة أن يقوم العاملون فيها بكل شيء بما في ذلك البيع والإدارة والعمل. كما يتوقعون من المهنيين في مراكز مرموقة أن يقوموا بالتعامل مع أي موقف بيع ممكن. ولكننا جميعاً قد نبرع في أمور ونفشل في أمور أخرى. ولحسن الحظ، ليس من الضروري أن نبرع في الجوانب الثلاثة، قد يساهم الكثيرون في جلب الأرباح إلى شركاتهم من خلال التميز في جانب أو اثنين فقط. وقد يقوموا بتكوين فرق عمل مع أشخاص آخرين يبرعون فيما ينقصهم. ففي أحد شركات الاستشارات الألمانية قام أحد الشركاء بتكوين شبكة ضخمة من العلاقات، ولكنه لم يستطع ترجمة ذلك إلى استثمار كبير كما تود شركته أن يكون. بينما كان هناك شريك آخر بارع في تكوين الاستثمارات بينما تنقصه القدرة على إيجاد عملاء جدد. عندما اجتمع الشريكان في فريق عمل واحد، ازدادت إيرادات الشركة إلى حد كبير، وتقدم المسار المهني لكلا الشريكين، للأسف فإن هذا النوع من الموضوعات هو دوماً الاستثناء.

من الممكن أن يكون مستوى المهني متوسط في جلب الإيرادات بطريقتين مثلاً ـ لنفترض أنهما حجم شبكة العلاقات، والإيرادات لكل عميل ـ ويمكنه تعويض ذلك الأداء المتعثر لتحقيق النجاح الهائل في الجوانب المهارية المتبقية ـ مثل نسبة المشترين.

ينجح قائد الفكرة بهذه الطريقة في بعض الأحيان.

والآن يمكنك النظر إلى الوراء ومراجعة المهارات والأساليب التي وصفناها في الأجزاء الثلاث الأولى من هذا الكتاب من منظور جديد، وهو أنها قدمت الطرق المتبعة لتنمية الإيرادات بأسلوب واحد من الأساليب الثلاثة التي ناقشناها. فمن الواضح أن الموظوعات التي نوقشت في الفصول السابقة ترتبط بواحد أو أكثر من المتغيرات الثلاثة. ولقد ساعدت الفصول حول إدارة اجتماع المبيعات (من الفصل 14 إلى الفصل 18) في زيادة نسبة جهات الاتصال التي تشتري منك. بينما الفصول 13، 22، و23 عن البيع المتبادل تساعدك على استبعاد العملاء الصغار، وتحديد السعر، وتوضح الأساليب المستخدمة لزيادة ايراداتك لكل عميل.

ولكن في حالات أخرى لا تكون الأمور بهذا الوضوح. هل كتابة المقال تساعدك على بناء مكانتك المتميزة، مما يجعل العملاء العميل المرتقب ون يسعون إلى استخدامك (وبالتالي زيادة نسبة المشترين)، أم هل تساعد على تشجيع العملاء العميل المرتقب ين على إيجادك ومقابلتك (وبالتالي زيادة حجم شبكة العلاقات)؟ من الواضح أن كلا الاحتمالين صحيح. في الحالة المشار إليها سابقاً، يساعد المقال الأول على تنمية شبكة العلاقات، بينما نجد المقال الثاني أقل وضوحاً.

مازالت الموضوعات المطروحة في الفصول السابقة بمثابة أحجار الأساس التي تبني عليها المتغيرات الثلاث المشار إليها. أما الفصول المتبقية من هذا الكتاب فتصف كيف يمكنك تحويل تلك الآليات إلى استراتيجية.

* * *



أجمع أصحاب المهن على أن أكبر عقبة أمام التسويق هي ضيق الوقت. يجب أن تكون نسبة كبيرة من وقتك مدفوعة الأجر حتي يمكنك كسب الأرباح، مما يترك ساعات قليلة للتسويق. يعني ذلك أنه يجب أن تستغل الوقت المتاح للتسويق بكفاءة وفاعلية. يركز المشتغلون بالتسويق من ذوي الخبرة على ترك أثر عميق بقدر ما يستطيعون في كل ساعة متاحة لأنشطة التسويق. هناك طريقتين متشابهتين لعمل ذلك، وهما: تحسين الفاعلية وإدارة الحملات.

 تحسين فاعلية وقتك المحدود:

تحسين الفاعلية يعني استخدام نفس عدد الساعات لإتمام العديد من مهام التسويق اللازمة، وبذلك تحصل على ميزة بيع اثنين بسعر واحد. في بعض الأحيان يعمل هذا الجهد على تحسين العمل من خلال تنمية أكثر من متغير من المتغيرات المشار إليها سابقاً. فيما يلي بعض الأمثلة على تحسين فاعلية الوقت:

1) استخدم خطبـة لتكـون الأسـاس للمقـال: فالوقـت الـذي تقضـيه في إعـداد الخطبة سوف يوفر بلا شكل الوقـت الـلازم لإعـداد المقـال. غالبـاً مـا تطلـب المنظمة المهنية التي طلبت منك إلقاء الخطبة أن تنشرها في مطبوعاتهـا، وإن لم يحدث ذلك، فسوف يطلبها شخص آخر.

2) إلق نفس الخطبـة عـلى مجموعـات مختلفـة أو بأنمـاط مختلفـة للتقـديم. استخدم السياسيين والمتحدثين المهنيين الاقتصاد مـن قـديم الأزل. لـذا يجـب عند إعداد الخطبـة أن تفكـر في جماعـة أو أكـثر، وقـد يمكنـك اسـتخدامه في ندوات عبر شبكة المعلومـات الدوليـة. إذا أمكنـك إثبـات أن خطبتـك كانـت ناجحة (من خلال تلقي بريد إلكتروني يوجه لك الشكر مثلاً) فقد تستطيع أن تقنع جهة أخرى أن تفسح لك منصة للتحدث من خلالها.

3) استخدم نفس المقال مع العديد من النـاشرين. يجـب أن تضـع في الاعتبـار حدود حقوق النشر، وكذلك مخاوف المحررين أن تسبقهم مطبوعـات أخـرى في نشر المقالة. ولكن إن كنت حريصـاً فسـوف تـتمكن مـن اسـتخدام نفـس المقالة مع ناشرين عدة. لا تقدم مقال إلى أي مجلة إلا بعد الإشارة إلى أنه قد نُشر من قبل في مطبوعات أخرى. وغالباً ما يسعد المحـررون السـابقون بمـنح الترخيص بإعـادة الـنشر ـ خاصـة إذا تمـت الإشـارة إلى الصـحيفة الأولى بأنهـا الناشر الأول. مثال على ذلك، قد قمت مرة بنشر خطبـة عـن تحليـل أسـواق العمالة في صحيفة تتناول شئون العاملين، وفي صحيفة أخرى موجهـة لمـديري شركات العقارات، وقد اهتمت تلك الأخيرة بالموضوع لأن سوق العمالـة كـان ضرورياً لتحديد المواقع الجديدة لفروع الشركات. كما لم يكـن لـدى صـحيفة العقارات مانع من الإشارة إلى الناشر الأول للخطبة.

4) استخدام مقال مشابه لعدد من المطبوعات. يمكنـك دومـاً اسـتخدام مقـال

واحد لعدد مختلف من الجماهير. فمثلاً مقالة عن مراكز الاتصال الخارجية في مجال التأمين تشبه إلى حد كبير مقالة عن نفس الموضوع في قطاع البنوك. قد يكون من المطلوب إجراء بعض التعديلات لتناسب كل جمهور على حدة، ولكن المحتوى الأصلى سوف يكون كما هو. في هذه الحالة لا يستوجب عليك الحصول على إذن الناشر الأول للمقال، ولا الإشارة إلى مطبوعات سابقة.

5) استخدم مداخلة تمهيدية كأساس للمقابلات الطويلة. تعتبر تلك المداخلات قصيرة، ويمكنك تغطية الموضوع بشكل أكبر في باقي المقالة.

6) اسمح بإعادة نشر المداخلة التمهيدية في مجلات إلكترونية. فتلك المجلات عادة ما تسعى لنشر الكتابات القصيرة عميقة التأثير ويسعدها إعادة نشر مداخلاتك.

7) إلق خطبة في اجتماع أحدى الجمعيات المهنية الذي تحضره. إذا ما خصصت وقتاً لحضور اجتماع أحدى الجمعيات المهنية، يجب أن تستعد لإلقاء خطبة. فسوف تتلقى المزيد من التقدير إذا كنت أحد المتحدثين. كما يتاح للمتحدث بشكل عام الالتقاء بسهولة مع الحاضرين والاجتماع بهم. بالتأكيد يكون من بين الحاضرين من له إسهامات في منظمة العمل، وقد يكونوا من المسهمين بصفتهم خبراء في مجالات معينة.

8) قم بإجراء دراسة مسحية في اجتماع الجمعية المهنية واستخدمها كأساس لتصريح صحفي أو مقالة، أو في المجلات المتخصصة. يصلح هذا بوجه خاص إذا كان لديك ركن ثقافي مثلاً في أحد المعارض أو تخاطب جمع كبير. سوف تكون هناك على أي حال، لذا انتهز الفرصة للحصول على معلومات يمكنك استخدامها للتسويق في المستقبل. وإذا وعدت بإرسال نسخة من نتائج الدراسة المسحية لهؤلاء ممن يذكرون أسمائهم وعناوينهم في أسفل

ورق الدراسة، يمكنك بذلك أيضاً جمع قائمة بالعملاء المؤهلين.

9) استخدم المحادثات في اجتماعات الجمعية كموضوع مداخلة في مدونتك. أنصت جيداً للموضوعات التي تلقي أهمية لدى المشاركين الآخرين في تلك الاجتماعات، ووجه الأسئلة المناسبة، فتتوافر لديك المواد الخام لموضوعات يمكنك إضافتها في مدونتك. لابد أن تقتبس من أقوال أشخاص قد قابلتهم، فعندها تطلب موافقتهم على نشر هذه المقتبسات فسوف يتاح لك بذلك الفرصة لإعادة الاتصال بهم، كما أن العديد من الأشخاص يحبون رؤية أسمائهم مكتوبة.

10) استخدم مقالة صحفية لتكون أساس لكتابة مقالتك أو خطبتك. فمجرد استخدام أو رفض أي تصريح صحفي من قبل الإعلام، قم باستغلال الأمر أقصى ما يمكنك.

11) استخدم مقال من تصريح صحفي وأشر إلى أن شركتك هي المرسل، فهذه طريقة جيدة لإخبار الناس أن الإعلام يعتبر شركتك من الخبراء الذين يعتد برأيهم.

12) استخدم طبعة محدثة من مقال كتبته مسبقاً فهذا يوفر الوقت.

13) حول الخطبة إلى تقرير رسمي، وهذا يشبه الاقتراح الأول على القائمة، فهذا يوفر الوقت اللازم للنشر أو عندما يرفض نشر مقالة ما لسبب مناسب مثل ضيق وجهة النظر المطروحة والتي قد لا تكون جاذبة للجمهور.

14) اطلب من أحد الموجودين بجهات الاتصال لديك أن يلقي كلمة في أحدى الندوات، فسوف تساعد بذلك هذا الشخص في مقابلة الآخرين والتعرض للسوق، وفي نفس الوقت فقد اكتسبت متحدث لإلقاء كلمة في ندوتك.

15) اطلب من أحد العملاء ممن ترغب في تكوين علاقة معهم أن يتحدث في ندوتك، فقد يعجبه هذا التقدير، كما ستكتسب متحدث في ندوتك.

16) اطلب من أحد العملاء ممن ترغب في تكوين علاقة معهم أن يتشارك معك في إعداد وإلقاء الندوة، فقد يرحب بهذا اللقاء، كما سوف تتاح لك فرصة العمل معه خلال إعداد العرض التقديمي. العمل معاً يقوي العلاقات.

17) اطلب من أحد العملاء ممن ترغب في تكوين علاقة قوية معهم أن يتشارك معك في إعداد مقالة. قد يعجبه التقدير، كما أن العلاقة المشتركة سوف تزيد من مصداقيتك لديه.

عندما تقوم بمهمة التسويق، لابد من التفكير في الاستفادة لأقصى حد ممكن الوقت الذي تقضيه فيها. ولكن هذا لا ينطبق فقط على الوقت اللازم لإنجاز مهام التسويق، يمكنك أيضاً تفعيل الأنشطة التي لا تتعلق بالتسويق. فيما يلي بعض الأمثلة:

- تحويل جهات الاتصال في العمل إلى جهات اتصال عبر شبكة المعلومات الدولية. فالعديد من العلاقات التي يكونها أصحاب المهن مع الباعة والمقاولين الفرعيين، والعملاء، وغيرهم يعتبرون جهات اتصال جيدة على الشبكة. عندما تحدد أشخاص ينتمون لتلك الفئات فلتفكر في إمكانية مساعدتهم، وحاول تحفيزهم لإدراجك في حساباتهم الإلكترونية.
- استخدم بحث أجريته لأحد العملاء كأساس لخطبة في ندوة إلكترونية أو تصريح صحفي، أو مقال. يعتبر هذا استخدام رائع للدراسات المسحية أو بعض أنواع الأبحاث. قبل إجراء دراسة مسحية للتسويق لأي عميل يجب الوضع في الاعتبار قيمتها، قم بمناقشة النتائج معهم كمكافأة على مشاركتهم إياك.
- قم بتحويل دورة تدريبية إلى خطبة أو مقالة. إذا قمت بتدريب آخرين، فقد يمكنك تحسين العمل المطلوب لحوالي نصف يوم تدريب عندما تحوله إلى خطبة أو مقالة.
- قم بتحويل دورة تدريب داخلي إلى ندوة عادية أو إلكترونية. لن تفشى

بالطبع أسرار الشركة، ولكن برنامج التدريب الداخلي الذي ستعقده سوف يكون له بالطبع قيمة تسويقية.

يقوم المشتغلون بالتسويق من ذوي الخبرة بالاستفادة القصوى من أي أنشطة غير تسويقية لجلب ميزة تسويقية. وأخيراً، قد يكون هناك أمور يجب عملها لأسباب اجتماعية من شأنها أن تحسن نشاط التسويق. فعقد صفقات العمل أثناء ممارسة لعب الجولف مثلاً يعتبر مثال حقيقي على ذلك.

صمم حملة تسويقية:

تزيد الحملة من تأثير نشاط التسويق الذي تقوم به من خلال إعادة تقديم رسالتك عدة مرات لنفس الأشخاص. يساعد ذلك على جعل السوق يحتفظ برسالتك ويرتبط بها. يمكن استخدام العديد من أنشطة التحسين التي وصفناها في هذا الفصل لتكوين الحملة. ولكي تنشئ حملة تسويقية ناجحة يجب أن تستهدف سوق محدد ورسالة ومجموعة من الفعاليات لتقديم رسالتك إلى السوق.

اشتملت حملة قمت بإدارتها سابقاً في مجال التأمين على أربعة مقالات، وخطبة، وبرنامج البريد المباشر، والاتصالات العشوائية. وعلى مدى العامين الماضيين، تحسنت أرباح مكتبي من العمل في هذا المجال من 0% إلى 20 %.

غالباً ما يستخدم المهنيون أنواع متعددة من الحملات مثل:

- البريد المباشر/ البريد الإلكتروني: ربما من أوضح الأمثلة هي حملة البريد المباشر. فكما ذكرنا في الفصل الثالث، فقد تحتاج إلى توصيل رسالات ثلاثة أو أربعة مرات خلال فترة قصيرة حتي يمكنك التأثير.
- التحدث: في مجالات الأعمال التي تتسم بوجود عدد كبير من الجمعيات الإقليمية، فإن حملة للتحدث في عدد كبير منها يمكن أن يصبح وسيلة فعالة لبناء سمعتك وتطوير عملائك. يمكنك تحقيق أقصى استفادة من الوقت

اللازم لإعداد الحملة عن طريق استخدام نفس الخطاب مرة بعد أخرى.

- الاتصال العشوائي: يعتبر هذا ضرورياً عندما يكون السوق لديك يتكون من عدد صغير من منظمات العمل الكبيرة التي ترغب في توصيل رسالة محددة إليها. ففي تلك الحالات قد يكون الاتصال المباشر أفضل الطرق فاعلية للتكلفة. قامت شركة معمارية بتطوير تحالف استراتيجي مع شركة هندسة كهربية وميكانيكية لتقديم خدمة متخصصة إلى مجال الصناعات الدوائية. وقد كان الاتصال العشوائي بكل شركة في المجال عاملاً هاماً لنجاح التحالف الاستراتيجي.

تقوم العديد من الحملات على استخدام أكثر من أسلوب تسويق. قد تقوم الشركة بتطوير مهارة محددة، أو خدمة، أو أساس معرفي، وترغب في توصيل ذلك إلى السوق بشكل متكرر عبر مختلف الطرق.

وكما قال أحد مؤسسي واحدة من أكبر شركات الاستشارات الأوروبية: «يجب أن تكون حاضراً في ذهن الناس. يعتبر هذا الأمر مثل الأشكال المصنوعة من الفسيفساء، حيث تكون القطع المكونة عبارة عن الأشياء التي ذكرتها في مقال، ثم الأشياء التي استلمتها منك، أو سماعك تلقي محاضرة». سوف تساعدك الحملة على جذب انتباه الناس وأذهان العملاء، وكذلك تساعدك على استخدام ساعات التسويق القليلة لديك بفاعلية.

* * *

27

التسويق الذاتي:
الخبراء يصنعون أنفسهم



كان كل من (لاري) و (أيس) في مأزق لعدة أسباب مختلفة. كان وقت (لاري) محجوز ومدفوع الأجر بنسبة 50% في عامه الأول في العمل بينما كان الهدف 75% للمستوى الأول من العمل للمهنيين. لم يجده مديرو المشروعات ذات إنتاجية ولم يقلقوا بالهم بالاستعانة به في مشروعاتهم.

حجزت (آليس) – مديرة مشروع عليا – على ما يزيد من 80% من وقتها حيث تقضي ساعات طويلة كل يوم بالإضافة للعطلات الأسبوعية. لديها القدرة على جلب عملاء جدد في ضوء خبرتها وتعويضها المالي لكنها لم تجد وقتًا مطلقًا. فهي مشغولة جدًا في العمل بعض منه يخص ما ينبغي أن يفعله لاري.

تقابل رئيس المشروع مع كل منهما في انفراد وبدأ بسؤالهم على طريقة اعتقادهم حول ما يفعلونه كانت استجابة (لاري) مستنيرة. لقد أدرك كشاب طموح أن النجاح ذا المدى الطويل في الشركة يقوم على التسويق. انصب تركيزه على إثبات نفسه في هذا

الجانب لقد شرح له مدير الشركة المنطق الاقتصادي الخاص بالشركة ووضع لـه – في هذه المرحلة من مساره المهني – سبب احتياجه الضروري لتسويق ذاتـه داخليًا عنـد مديري المشروع من خلال إظهار إنتاجية عالية واستمرار حجز ودفع الأجر لوقتـه بمعدل مرتفع وتنمية الخبرة التي قد تسمح لـه مـن خـلال سنوات قليلـة أن يمـارس التسويق بكفاءة في الخارج.

بعد ذلك جلس مدير الشركة مع (أليس). لقد أوضحت أنها تعمل جيدًا بـالرغم من اهتمامها بالساعات الطويلة. استعرض المدير المنطق الاقتصادي للشركة معها موضحًا لها المقدار المحدد من المبيعات في العمل الجديد المطلوب في مستواها. لقد اعترضت حيث لا يوجد لديها متسع من الوقت بينما قد قام بتخفيف عبء عملها في غضون ستة أشهر حول لاري نفسه لأحد أكثر العاملين بالشركة إنتاجية. فالعديد من مديري المشروعات بحثوا عن عمله بشغف وصار وقته مدفوع الأجر بنسبة 80% من وقته واستثمر في تخصيص وقت قليل الممارسة التسويق. حققت (أليس) تقدما بسيطًا أثناء نفس الفترة. بالرغم من أن مدير الشركة قد نقل العمل الجديد على مسئولية مديرين آخرين إلا أنه وجد أن (أليس) تطوعت لتخفيف أعباء الآخرين حيث تـؤدي فعليًا العمل الذي حاول أن يخففه من عليها. فقد احتجت عندما ذكر ذلك لها مبرره أن العمل يتحتم إنجازه وأنها ملزمة بمساعدة مديري المشروع الآخرين.

احتفظ لاري بوظيفته وترقى في النهاية إلى مشتغل بالتسويق متميز في الوقت الذي اضطرت فيه الشركة بتسريح موظفين نظرًا لتراجع العمل. فقدت (أليس) وظيفتها نظرًا لعدم قدرة الشركة على تقديم مرتبها ما لم تجلب عمل كافٍ يدعمها. كان يوجد مديرون آخرون ذوو كفاءة قادرين على إدارة المشاريع.

تعتبر أحداث كتلك شائعة في الشركات الخدمية الكبرى المهنية. يتم استمرار وتوقف المسارات المهنية تبعًا لمنطق التسويق البحت الذي يتطلب إنتاج عالي للمهنيين في نفس الوقت الذي يتطلب فيه مبيعات. فهو ذلك المنطق الذي يرفض العديد من

المهنيين المتميزين مثل (أليس) مانحًا الفرصة للقليلين فقط لكي يجنوا مكاسب التحول لشريك في الشركات الكبرى. يصلح المنطق جيدًا وبشكل مماثل للمهنيين المتميزين الذي يتحتم عليهم أن يبيعوا وينتجوا لكي يستمروا في وظائفهم.

في ضوء اهتمامي بتنمية الموهبة لمهنيي الشركات قد دونت يومًا ما قائمة بكافة المشتغلين بالتسويق الناجحين ذوي الخدمات المهنية الذين أعرفهم جيدًا واستعرضت مساراتهم المهنية حتى أرى إمكانية قيامي بتحديد أي أمور شائعة في تاريخ عملهم. تمثل هدفي في الاستفادة من خبرات هؤلاء النجوم وإيجاد طريقة لانتقالها للآخرين.

قد تعلمت الآتي:

- اتسم النجوم بالإنتاجية العالية مبكرًا في مسارتهم المهنية على مستوى عالمي:

لقد أقحم هؤلاء الأفراد أنفسهم في عمل العملاء مبكرًا في مساراتهم المهنية. قد نموًا سريعا أساس قوي للخبرة بعد أن بحث عنهم المديرون بسبب إنتاجيتهم. لقد بحثوا عن خبرة مستقلة لكي يستطيعوا التعامل مباشرة مع العملاء واهتموا كثيرًا بإظهار قدرة خاصة بإدارة علاقات العميل. فمثلما المحامي الشاب -مايك شيل- الذي أصبح فيما بعد شريكًا في سكادن وآربس وسلات وميجر وفلوم حيث فضل العمل في مهام أقل مرتبه في الشركة وفضل القيام بمشروعات أقل بدلاً من المهام الأعلى والأرقى التي يتم نشرها لاحقًا في الصحافة التجارية. «في المشاريع الكبرى قد يصبح لدى وجه خامس وستة رؤوس كالطوطم وبالمثل قد أجرى قليلاً مع العميل. أشعر بأنني أجني الكثير من المشاريع الصغيرة حيث قد أصبح القائد الأساسي وأعمل مباشرة مع العميل وألعب دور رئيسي في كافة تفاصيل العمل.

في معظم الشركات يتم منح الثقة مسئولية أعلى في ضوء المهنيين القادرين على إظهار قدرة ما في جلب العميل. كما وضع شريك في شركة كبرى أخرى. يعتبر إيجاد شباب يتمتعوا بالقبول لدي العملاء قضية أساسية لشركاء نظرًا لأن وقتك سيتم

استغراقة كليًا من قبل عملاء موجودين ولا تستطيع عمل أي من التسويق في حالة امتلاكك لذلك.

 تغلب النجوم على تلك الحاجة.

سمحت لهم خبرتهم التي اكتسبوها من خلال العمل في مشاريع عديدة أن يتحدثوا بثقة مع العملاء العميل المرتقب ين عندما سنحت الفرصة لديهم وكذلك أتاحت لهم بأن يطوروا من موضوعاتهم اللطيفة التي تعتبر ضرورية جدًا لخدمات التسويق. فقد انضموا مبكرًا للعاملين في قسم المبيعات نظرًا لتلك القاعدة المعلوماتية وكذلك أزادوا من عروض السوق لديهم.

 أظهر النجوم اهتمام شديد نحو التسويق مبكرًا في مساراتهم المهنية:

تم اعتبار هؤلاء الناس أكثر من مجرد منتجين للعمل يعتمد عليهم ومديرين لعلاقات العميل. كانت لديهم الرغبة القوية أيضًا لجلب أعمال جديدة. كل منهم حدد مدخل للتسويق والتزم به. وجد كل منهم طرق خاصة تساعده في مجهود التسويق. أصبح بعضًا منهم مستغل بالتسويق للعلاقات المتميزة حيث حاولوا عن عمد وقصد المشروعات ذات الساعة الواحدة مع العملاء إلى علاقات طويلة المدى مع الشركة. أصبح العديد منهم مهرة في تكوين شبكة علاقات حيث يجلبوا أعمالاً من خلال علاقاتهم من خارج الشركة. استمر الآخرون مستخدمين لتقنيات مختلفة لكن لدى كل منهم تصور عن كيفية جلبه لعمل واستمروا ملتزمين بها. اعتبرهم زملاؤهم في شركاتهم متخصصين في أنشطة تسويقية معينة وذلك في غضون وقت قصير. تطلب منهم المشاركة عند سنوح الفرص المتطلبة لتلك الأنشطة.

 بذل النجوم جهدًا كبيرا تجاه اعتمادهم على أنفسهم:

طور كافة النجوم مهارتهم باستمرار مؤكدين على أن تلك الوثائق التسويقية الأكثر ضرورة عكست خبرتهم الكاملة. أصبح ذلك مهما بشكل خاص مبكرًا في

مساراتهم المهنية عندما تزيد كل مهمة إضافية من قاعدة خبرتهم بشكل جوهري.

اتضح اهتمامهم نحو أوراق الاعتماد بذاته في طرق مختلفة. لقد حصل مهني ما على درجات علمية في الهندسة المعمارية وفي الهندسة وفي التجارة وسعى للحصول على اعتماد CPA عندما أجبرته أعباء العمل الناتجة من نجاح المسار المهني على إعادة تقييم أولوياته. آخر كانت عضوه في المؤسسات وأصبحت معروفة بين الأعضاء التي عملت معهم في اللجان. نشر الكثيرين أو تحدث بشكل متكرر.

وجد كافة النجوم طرق لتحسين خدمات شركاتهم:

في ضوء حساسيتهم تجاه الشعور باحتياجات العملاء وجه كافة النجوم اهتمامًا شديدًا بجعل عملائهم سعداء أكثر من اهتمامهم نحو القواعد المتجمدة الخاصة بكيفية انجاز مهماهم. فقد استجابوا لاهتمامات العملاء وبذلك وجدوا طرق لتحسين خدمات شركاتهم. فقد حدد مستشار ما خدمة إضافية قد أصبحت مصدر دخل أساسي في نهاية الأمر. جدد شخص آخر الطريقة من خلال عقد مقارنات لحلول بديلة. عزز مهندس معماري جهد الشركة البرمجي من خلال وضع معرفة مخصصة لنوع من المباني خاص. حل وكيل قضايا مشكلة قانونية من خلال وضع طريقة تتضمن إمكانية عمل الشريك المسئول عن المشروع الذي شك.

لم تساعد تلك التحسينات العملاء فقط. فقد خفضوا تكاليف الإنتاج ورفعوا من الإيرادات أو رفعوا من قيمة الخدمة بدون زيادة التكلفة.


أصبح النجوم متخصصين:

تم النظر للنجوم كمتخصصين مبكرًا في مساراتهم المهنية وغالبًا وليس على الدوام في نواحي يعيرها الآخرون قليل من الاهتمام. لدى ذلك فوائد جوهرية:

أولاً: يتم اختيارهم بشكل كبير للعمل في مشروعات تتطلب تخصصهم حيث يسهل عليهم تسويقه للعملاء وكذلك معرفتهم كبيرة جدًا في هذا المجال.

ثانيًا: يحصلوا على فرص البيع والتسويق – كخبراء – نظرًا لأنهم مثلوا الأفراد المنطقين الذين ينيبوا عن الشركة في مجال خبرتهم. قد نمى العديد من النجوم جانبين أو أكثر من خبرتهم أثناء مساراتهم المهنية حيث تضاف الأولى بعد الثانية. في كافة المهن يعتبر من الهام جدًا تطوير تلك التخصصات كأفراد وكشركات. يعتبر التخصص غالبًا مطلب أساسي للمشتغل بالتسويق المبتدئ لكي يحصل على فرص للبيع. خذ تلك الأمثلة:-

- تم تعيين وكيل للقضايا في شركة متخصص في قانون الإفلاس لكي يوسع من نشاطها التجاري. في بادئ الأمر اعتبر نفسه الشخص الذي بذل كافة المجهودات لمنع الشركة من الإفلاس. لكن لم يفلح الأمر جيدًا. فقد ثبت أنه من الصعب جدًا أن تطلب ذلك من خبير في هذا الجانب الواسع حيث لا يستطيع حتى شركاؤه أن يدركوا كيفية تقديمه لعملائهم. عندما بدأ في تعيين خبير في قانون العمل تغير الموقف. أصبح خبير يعتمد عليه. بدأ الشركاء الآخرون في تحويل عمل له.
- وضعت شركة للهندسة المعمارية برنامج لتطوير أداء هيئة موظفين من الدرجة الثانية مثل المشتغلين بالتسويق ولكنها وجدت نجاح ذلك مع المتخصصين فقط بجانب الشخص الذي لم يحدد للتطوير. كانت الحاجة ماسة جدًا لتحقيق النجاح في المبيعات لدرجة أن رئيس هيئة الموظفين قد خصم التكاليف العامة من المكالمات التسويقية والعروض التقديمية نظرًا لأن القدامى أدركوا أن احتمالية فوزهم كبيرة. نادرًا ما تم صدم المتخصصين نظرًا للمعرفة وأوراق الاعتماد الموجودة لديهم وليست موجودة لدى القدامى.
- وجد شريك في شركة قانونية في wall street احتمالية سنوح فرص له لكي يتحدث ويتقابل مع العملاء نظرًا لتخصصه في جانب معين من قانون السندات. أحيانًا نتج عن هذا العمل القليل لكن سمح له التخصص بمجابهة المنافسين.

أدرك النجوم فوائد عملهم كمتخصصين ولم يقفوا في أماكنهم كما فعل أقرانهم. لم

يستمروا في تمركز عملهم حول جانب أو جانبين على حساب الخبرة الواسعة.

لدى النجوم بعض السمات العامة القليلة بعيدًا عن تلك النقاط. بالتأكيد اتسم جميعهم بالطموح ولكن لأسباب مختلفة جدًا. أراد البعض المال وأراد آخرون التميز واستمر بعضهم في العمل لشعور ببهجة بناء مشروع. اتسم البعض بالانبساط وآخرون بالانطواء والبعض بالأدب العالي وآخرون على الأقل اتسموا إلى حد ما بالشعبية. كان القليلون مديرين جيدين ولم يكن الآخرون كذلك ولكن ترعرع جميعهم في العمل التجاري.

يمكن استغلال سمات النجوم من قبل مهنيين آخرين باحثين عن وضع استراتيجية تسويقية ذاتية. كما قال (روبرت لويس ستيفنسون): يعيش كل شخص من خلال بيع شيء ما في ضوء الاعتبارات المختلفة في المسار المهني للمهني فإنه يبيع أشياء مختلفة لبشر مختلفة. مبكرًا في مساره المهني يبيع مهني في شركة كبيرة مهاراته الإنتاجية للشركاء والعاملين قدامى في الشركة. يتم رؤية الناس كغير منتجين نادرًا بعد مرور فترة كافية لإثبات أنفسهم كمشتغلين بالتسويق في الخارج. إلى حد ما لاحقًا في المسار المهني يطلب من المهني أن يشارك في اجتماعات العملاء وفي العروض التقديمية المختارة للمبيعات. يحدث ذلك أولاً عندما يريد العميل أن يرى الشخص الذي ينفذ العمل فعليًا.

في أثناء تلك الظروف تتمثل المهمة الأساسية للمهني في تسويق نفسه للعملاء أو الموجودين. مازال لاحقًا في مساره المهني يسوق المهني المشروعات التي ستتم من خلال الآخرين بشكل كبير. في تلك الحالة الخاصة بمساره المهني يتحتم عليه أن يسوق الشركة للعملاء العميل المرتقب ين.

في ضوء تحديد مسار ذلك الطريق يتم شرح سبب قضاء النجوم من المشتغلين بالتسويق ساعات عديدة جدًا مبكرًا في مساراتهم المهنية. فهم يعوا تمامًا أن تلك الطريقة هي أفضل طريقة لتسويق أنفسهم للأفراد القدامى في الشركة وكذلك يحصلوا

على فرص في المهام التي يستمتعون بها. يتم اكتساب المهارات والخبرة من خلال أداء تلك المهام وبناء على أوراق الاعتماد ومن خلال أوراق الاعتماد القائمة على التسويق.

لقد جزأت هذا المسار المهني إلى التدرج التالي ذات الأربع خطوات الخاص باحتياجات التطور الخاصة بالمشتغل بالتسويق.

1) المهارات:

يتم اكتسابها من خلال التدريب ومن خلال ممارسة العمل غالبًا مع المهنيين القدامى بالرغم من اتسامها أحيانًا بالتعلم الذاتي. تظهر من خلال القدرة على إنهاء مهام معينة بكفاءة عملية مثل قدرة الحصول على إجماع الرأي ومهارات جمالية في بعض المهن ومهارات تسويقية.

2) الخبرة:

تكتسب من خلال إنجاز العديد من المهام في ضوء إرشادات محدودة من المهنيين الأكثر قدمًا وتظهر من خلال القدرة على تطبيق المهارة في مواقف جديدة. امتلاكك لها يعني إمكانية بيع ذاتك للآخرين العاملين في الشركة وللعملاء العميل المرتقب ين كلاعب أساسي في فريق المشروع.

3) المعرفة:

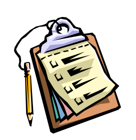
تكتسب من خلال التفكير في الخبرة ومن خلال البحث وتتطور كثيرًا من خلال الشخص ذاته أو من خلال التعامل مع مهنيين آخرين ذوي خبرة. تظهر المعرفة من خلال القدرة على أداء الاستدلال من الخبرة بما يفوق الكفاءة الفنية. يعتبر المهنيين ذوي المعرفة هؤلاء من يوسع أنشطة شركاتهم من خلال تعديل الخدمات القديمة وتقديم خدمات جديدة ومن خلال تصميم برامج تسويقية.

4) الخبرة:

الرسالة التي يستدل عليها من خبرات النجوم: الخبراء يصنعون أنفسهم! تكتسب بشكل كبير من خلال ترويج المهني لمعرفته وخبرته ومهاراته فالخبرة تظهر

من خلال الاعتراف بمكانتك كسلطة على الآخرين. لاحظ أنـه لا يتعـين عـلى الخبـير أن يتمتع بأقصى خبرة في مجال أو يتعين عليه أن يرتقي بخبرتـه بكفـاءة أكـثر مـما يفعـل الآخرون.

لا تكون مهتم إذا كان لديك القليل لتصنفه في هذه الفئات. الغـرض الـرئيسي لهـذا التمـرين هـو التعـرف عـلى الثغـرات التـي يجـب عليـك أن تملأهـا. لـو كانـت الأوراق الاعتمادية الخاصة بك ضعيفة فسوف تدرك أنهـا يجـب أن تتحسـن والخطـوة الأولى في خطتك التسويقية يجب أن تكون ذلك. الأنشطة الاعتماديـة تشـمل الكتابـة والتحـدث. إنني أيضًا أرشح الكتابة والتحدث لـو كانـت معرفتـك ضـعيفة لأن هـذه الأشـياء سـوف تجبرك على تحديد ما تعلمته من هذه الخبرة لو كانت خبرتـك ضـعيفة يجـب أن يكـون هناك طريقة لتقويتها. ربما ستضطر لسؤال الناس الأعلى مقامًا. الذين يعملون في شركتك لفرصة العمل في المشاريع التي ستتطورها في الصناعة الهندسية تكتسب الشركات الخبرة من خلال ترتيبات فرق العمل والتي يقـدم فيهـا كـل عضـو التقـارب الجغـرافي مـداخل العميل، التصميم الفائق بالإضافة للخبرة والتجربة. سلسـلة مـن ترتيبـات فريـق العمـل الناجحة تعطي الشركة الخبرة التي تحتاجها لتكون خبيرة وموزعة باستخدام فريق عمـل إضافي. إذا كنت تفتقد للمهارات يجب عليك أن تتعلم أكثر.



نموذج 1-27

التقييم الشخصي

مجال الخبرة

....

....

....

السوق المستهدفة : من هم الذين لديهم الرغبة في التعامل في هذه الخدمات ؟؟ وماهي أهم أنواعهم ؟

....

....

....

معيار الخبرة : ماهي البراهين والأدلة الدالة على مقدار خبرتك ؟ وتتضمن تأهيلك العلمي والأعمال السابقة .. ووعضويتك في الجمعيات العلمية .. وأنشطتك المجتمعية..

....

....

....

المعرفة : ماهي المعارف الفريدة التي إكتسبتها من خلال خبرتك ؟

....

....

....

الخبرة : ماهي الخبرات المكتسبة في فيما يتعلق بالتطبيق المعرفي ؟

....

....

....

المهارات : ماهي المهارات الفنية المتخصصة التي لها قيمة معينة في العمل التسويقي ؟

....

....

....

الشكل 1. 27 بين التقييم الشخصي الذي قام بعمله مهندس معماري متخصص في تصميم بحث معملي. أفراد آخرون ربما يكون لديهم خبرة أكثر عنه لكنه ليس على أساس طالما أنه يريد منه خبرة أفضل منهم كما أنه يستطيع الاختلاف فيما يقدمه من طرق مهمة لعملائه. ربما قد كتب الآخرون بشدة عن التصميم المعملي. الطريقة التي يستخدم بها منشوراته للتسويق أكثر أهمية من الكمية التي نتجها. على الرغم من ذلك فإنه هذا الفرد ربما يستنتج أنه يحتاج منشورات أكثر أو فرص حديث لتعزيز أكثر إمكانية في عمله .



نموذج 2-27

نموذج بسيط لتقييم شخصي
منطقة الخبرة بحث هندسة معمارية معملية الخبرة: 1- قائمة لـ 20 مشروع معملي. 2- إعادة طبع لمقالة عن التصميم المعملي في البحث الصناعي والتطور. 3- عضو ISOE. 4- قائمة لخمس ارتباطات حديثة. 5- عضو هيئة المحلفين لاختيار «معمل السنة ». المعرفة: 1- كيفية برمجة بحث معملي. 2- مواضيع متضمنة للتكنولوجيا المتغيرة عن التصميم المعملي. 3- اللغة المستخدمة بالباحثين عند مناقشة تسهيلات المواضيع. 4- تسهيلات الاهتمامات المثالية. 5- أسماء المتخصصين الرئيسين الذين يتم احتياجهم لتدعيم العمل. الخبرات: 1- العمل في 20 مشروع معملي. 2- العمل مع مستشارين الأبحاث المعملية المدونة. المهارات: 1- البرمجة الخاصة بالهندسة المعمارية. 2- الإطار المعملي. 3- الإجماع على البناء. 4- شرح المتطلبات المعملية للمهندسين غير المتخصصين.

* * *

ثم «ثانيًا» استخدم المادة من شكل التقييم الشخصي لحلقة حياة لنفسك واصفًا خبرتك في منطقة خاصة (معينة). هذا bio يمكنه استخدامه عندما تبيع نفسك لعملاء «زبائن مرشحين»، ارتباطات خاصة بالحديث، مسعى إليها ويتم تقديمها في ارتباطات خاصة بالحديث بالإضافة لأغراض التسوق الأخرى. لو كانت شركتك لديها شكل ذو مستوي معين استخدمه. اجعله يبدو مقتنع؟ هل لديك أوراق اعتماد كافية؟ وهل استخدامها بفاعلية لتثبت خبرتك؟ ماذا قالت لك عن التسوق الذاتي الذي يجب أن تفعله؟

 قم بعمل خطة تسويق شخصية.

التقييم الشخصي خطوة مهمة لحلقة خطة تسوق شخصية. مثل هذه الخطة تفعل 4 أشياء:

1- أبَنْ أوراقك الاعتمادية.
2- انشر هذه الأوراق الاعتمادية للزبائن.
3- حدد المعلومات عن احتياجات العميل.
4- واجه العملاء وجهًا لوجه.

أول جزئين من هذا الكتاب مخصص لأساليب التسوق التي تساعدك على تحقيق هذه الأشياء. الخطة تختار مجموعة من الأنشطة لتحققها كلها. على سبيل المثال نشر المقالات أسلوب ممتاز لإنجاز المطلب الأول وسوف يساعده المطلب الثاني ولكنه يعوق بوظيفة حصولك على معلومات على إمكانية الحاجة أو مواجهة العملاء المستقبلين وجهًا لوجه. وذلك هو السبب في أن الخطة نادرًا ما تبني على أسلوب واحد باختيار مجموعة من الأساليب المناسبة لك يجب أن تضع في اعتبارك عدة أسباب.

أولاً: يجب أن تضع في اعتبارك أن تكون في عملك وما هي أوراقك الاعتمادية الشباب يجب أن يركزوا أكثر على بناء الخبرة والأوراق الاعتمادية. لخبرتهم التي تبدو ضعيفة. غالبًا ليس من المتوقع أن يقوموا بعمل أكثر ولذلك يستطيعون أن يكرسوا

وقت أكثر لبناء خبرتهم والأوراق الاعتمادية والسمعة المهنية الموسمية لديهم خبرة وغالبًا ما يكونوا تحت ضغط كبير في العمل.

بناء الخبرة عادة يكون أقل لموضوع ما عن الاستخدام الفعال لخبرتهم للفوز بعملاء جدد إنهم بحاجة لقضاء وقت أكثر لتوليد القيادات والوجود وجه لوجه مع الزبائن المحتملين.

ثانيا: يجب أن تعكس قدراتك الشخصية. هل تكتب جيدًا وتستمتع بالكتابة لو كان ذلك صحيحًا كتاب المقالات يقدم وسيلة ممكنة. لو لم يكن ذلك صحيحًا فإما أن تجد مساعدة للكتابة أو تتخلي عن هذا الاتجاه. هل تحبي فكرة منشور التحدث أو هل تجعلك غير مرتاح بشكل شديد؟ هل أنت شخص اجتماعي أو تعمل على الانترنت بشكل طبيعي؟ لو كان ذلك صحيحًا فإن العمل على شبكة المعلومات الدولية يصبح اتجاه جذاب بشكل خاص وسوف يكلفك ذلك أن تسأل الآخرين الذين تحترم حكمهم.

 الأصدقاء يمدونك بفحص واقعي:

عندما تراجع دارسات القضية التي تبدأ بالفصول في الجزء الأول من هذا الكتاب فسوف تجد أن نجوم التسوق يبدءونه بعمل شيء سهل بالنسبة لهم وقريب للاتجاهات الاختيارية. يتم اختيار معظمهم طبقًا لقدرة مفتاحيه واحدة بالإضافة للآخرين نظرًا لمهاراتهم وسمعتهم عمل شيء ما من أجل أنك لديك قدرة طبيعية سوف يساعدك على التسوق بكفاءة في عملك عندما تظل المطالب المدفوعة بفاتورة عظيمة.

ثالثًا: يجب أن تتأكد من أن مهام التسوق التي تضعها بنفسك سهلة التحقيق. لأنك يجب أن تتبع عمل في نفس الوقت الذي تسعي فيه لتطوير عمل جديد وجزء كبير من مجهود تسوقك لابد أن يكون مقاطع. بعض المهنيين يستطيعون تقديم رفاهية تخصيص أنفسهم للتسوق لمدة ثلاثة أشهر. إنهم يعملون في مشروع التسوق وفي

البدايات لأنهم دائمًا تقاطعهم مطالب دفع العملاء. لو كانت خطة تسوقك لم تضع ذلك في الحساب فسوف تفشل الجزء الأول من هذا الكتاب يركز على بيان كيفية تركيب التسوق لذلك فهم يقاطعون معظم الأشكال في الفصل الأول تمدنا بتركيبة تمكن من كتابة مقالات مقسمة إلى مقطع في وقت ضئيل مثلما يعطيك اجتماع ملغي نصف ساعة غير متوقعة عندما تكون في طائرة أو ما بين الساعة السابعة والثامنة صباحًا قبل أن يرن جرس التليفون.

وبشكل مشابه فإن الفصل الثامن يوصف الأساليب المستخدمة عن طريق الآخرين للحفاظ على مجهود العمل على شبكة المعلومات الدولية على الرغم من مطالب الإنتاج. خطتك الشخصية يجب أن تشمل أنشطة من هذا النوع التي تسمح لك بعمل تقدم.

هذا لا يعني أنك يجب أن توجه مشروعات كبيرة. كتابة كتاب إنجاز تسوقي رئيسي لكثير من المهنيين والأهداف الجديرة بالاهتمام. على الرغم من أنه أيضًا تساؤل كبير في الاعتبار ساعات عديدة من العمل لفترة ممتدة. حتى بعد الانتهاء من كتابته. سوف يمر سنة قبل طباعة كتابة كتاب يتراوح ما بين عملية لسنتين أو ثلاث سنين. إذا فقم بتأليف كتاب يمثل الاهتمام الرئيسي لمجهودك التسوقي فسوف تضطر للانتظار لوقت طويل قبل رؤية أي نتائج من عملك. وبهذا إذا اعتمدت على تسوقك ليجلب العمل فيجب أن توظف طرق أخرى إضافية لتتحملك عندما تنتظر ظهور الكتاب.

الاعتماد على مستوى المساندة التي تطلبها والأنشطة التسويقية الأخرى يتطلب فترات طويلة قبل رؤية النتائج. الإعداد لمؤتمر سيستغرق يومين يتطلب الإعداد للمتحدثين والتسهيلات وإعداد المحتوى ويتطلب قائمة بريدية وساعي بريد يرسل البرقيات ومهام أخرى فهو شيء رئيسي نضعه في الاعتبار للفرد. حتى الآن لم تر أي فوائد من كل هذا المجهود حتى يكتمل المؤتمر. الآن أعمال جديدة تتوقع من أي عمل تقوم به.

قارن هذه الأنشطة لعمل مكالمة لزبون مرشح أسبوعيًا.كل زيارة لها قيمة فأنت تتعلم عن الزبون وتتسلم الرسالة. حتى لو كان برنامجك سيقاطعه احتياجات الإنتاج

وقيم الزيارات التي قمت بعملها تبقي وسوف تنتج عمل جديد المنافع الربحية تأتي من البريد المباشر والتحدث وكتابة المقالات والعلاقات العامة ورفقاء العمل على الانترنت. باستخدام طرق كثيرة يمكنك أن تختار منها كل خطة تسويقية شخصية يجب أن تتضمن أساليب تسمح بالمنافع البرمجية.

أخيراً. خطتك التسويقية الشخصية يضع في الحساب الصفات الخاصة لسوقك وخدماتك هذا موضوع مهم جدًا والذي يتحدث عنه الفصل القادم.

وبهذه الاعتبارات التي تضعها في عقلها ومراجعة الجزء الأول، الثاني والثالث من هذا الكتاب وتحديد ثلاثة أو أربعة أهداف لنفسك للسنة العميل المرتقب ة. يجب أن تحدد كيفية قياس أدائك.

هناك أمثلة لهذه الأهداف تشمل:

1- انشر مقالة واحدة.

2- مقابلة 20 شريك آخر في الشركة (واحد كل أسبوعين) لمناقشة فرص التسوق المتعارضة.

3- كرس ساعة كل صباح ثلاثاء لعمل اتصال بشبكة المعلومات الدولية.

حدد صفحة لكل هدف في سجل وأسس مهام وتواريخ كاملة تتطلب تكمليهم على سبيل المثال معظم المقالات تأخذ معدل 6 أشهر ليتم طباعتها ويجب أن تخضع قطعة أو قطعتين كاملتين خلال الخمس أشهر العميل المرتقب ة ليكون لديك ضمان معقول لمواجهة هدف نشر واحدة خلال عام. قوم بتحديد موعد أخير وقم بعمل ميول من ثلاث خانات إذا كانت ستقابل 20 شريك آخرين لمناقشة التسوق المتعارض يجب أن تحدد موعد طبقًا لجدول زمني. سوف تحتاج لنظام لتحديد عملك التسوقي كما تفعل في العمل مع عملائك. راقب تقدمك باتجاه أهدافك مرتين أسبوعيًا.

* * *



لقـد اكتشـف شـارلي السر- طريقـة جديدة لبيع خدمات شركته التي قد تـدر ملايين الدولارات في صورة رسـوم إضـافية. لقد تعلمها من خلال شخص مـا مـتحمس إلى حد مـا مستشـار خـارج عـن القاعـدة حيث قام بابتكار الطريقـة - فقـد فحـص شارلي - الرجل الحذر – مرجعيات النظـام في الشركات الأخرى التي اسـتخدمته. فقـد أقنعته استجابتهم. لقد شهدت تلك الشركـات زيـادة شـديدة في حجـم المبيعـات مـن خلال المدخل الذي اعتمد على تقنيات التسويق عـن بعـد المتميـز لتقـديم مشـتغلين بالتسويق متميزين أمام العملاء العميل المرتقب ين.

لقد سعي شارلي بشدة لجلب النظام المستخدم في شركته. فقـد رتـب اجتماعـات بين رئيسه ومستشاري التسويق. لقد ساعد شركاؤه على فهم النظـام. فقـد تـم تعيـين مستشار وتم تطبيق النظام. فقد تركته الشركة بعد مرور عام وإنفاق العديد من آلاف الدولارات فيما بعد. لم تقوم بتأسيس مشروع واحد جديد خلال تلك الفترة. مـا الشيء الذي تم بشكل خاطئ؟

لقد سألت العديد من أصحاب المهن عمًّا يفضلون رؤيته في هذا الكتاب خلال بحثي لتأمين ذلك الكتاب. قال أحدهم: «أود أن أعرف ما يصلح وما لا يصلح. لقد أنفقت العديد من الأموال في تجربة الكثير من الأشياء. بالنسبة لمعظمهم لا أعرف هل فسروا أم لا. من الواضح عدم نجاح ذلك مع الآخرين حيث إنني لا أعرف هل حدث ذلك نظرًا لطريقة تنفيذي أو نظرًا لعدم توافقها فقط مع «شركة تخضع لأدائي».

يعتبر شك صديقي صحيح وينتابني الشك أيضًا. فالفرد يسمع الكثير من العبارات المتضاربة عن تقنيات التسويق في المهن. تشتمل العبارات القليلة التي قد سمعتها على:

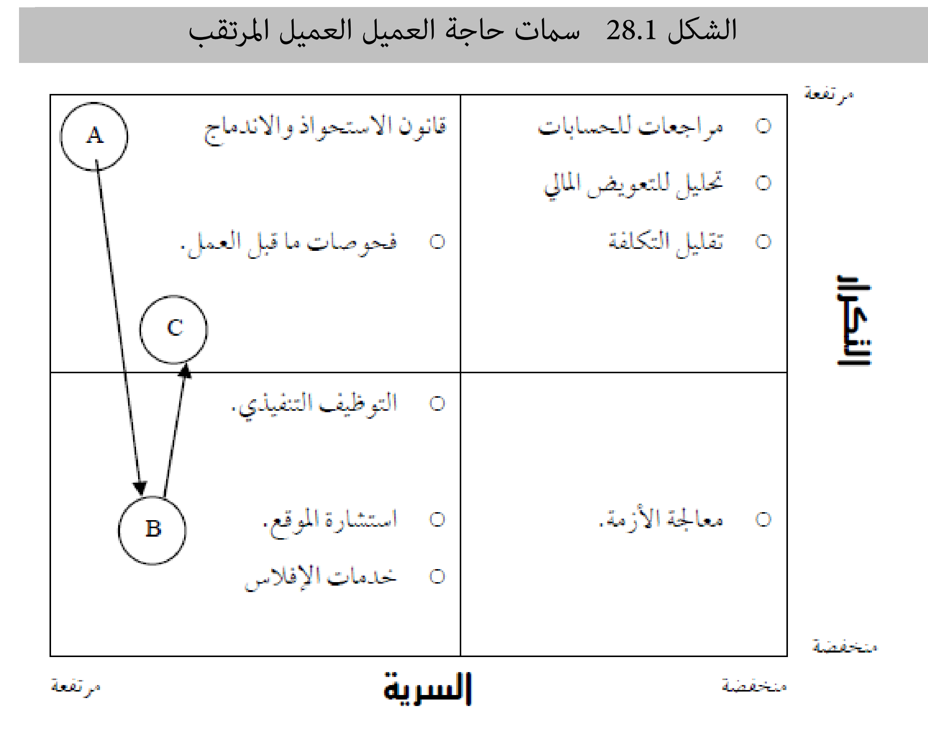
- لا تستطيع حقًا تسويق هذا المشروع. لا تتناسب المكالمات التسويقية مع الشركات القانونية.
- لا تصلح المكالمات التسويقية مع الشركات الاستشارية.
- تبني مكتبنا «القانون الجديد» من خلال إجراء المكالمات التسويقية.
- يمثل برنامجنا لإجراء المكالمات التسويقية المصدر لكافة عملائنا «المتشاورين» الجدد تقريبًا.
- لدينا شبكة علاقات مع العديد من الناس لكنني لا أستطيع إدراك قيمة ذلك.
- لا تصلح شبكة العلاقات مع شخصا ما مستجد في المهنة نظرًا لأن كافة أفضل العلاقات قد تكونت بالفعل.
- يعتبر كم وكيف المكاسب التي نجنيها من العلاقات أفضل من أي مصدر آخر.
- لدينا برنامج عام ولكنه لم يفلح في إنتاج أي نتائج.
- يعتبر ذكر اسمك منشورًا في الصحافة أحد الأشياء المهمة التي تستطيع القيام بها.

- لقد أنفقت المال والوقت معًا لنشر الرسالة إخبارية سنويًا لكنني لا أعرف إذا حققت شيئًا جيدًا أم لا.
- تعتبر «رسالتنا الإخبارية» ذروة مجهوداتنا الكلية للحفاظ على وجود اسمنا باستمرار أمام نظر أعين عملائنا.

انبثقت العديد من وجهات النظر المتصارعة من خلال النظر لكافة المهن كوحدة أساسية لتحليل ما يصلح وما لا يصلح. يرجع ذلك نظرًا لاختلاف طبيعة المهن اختلاف شديد وعدم توافق الأساليب التي صلحت مع شركة ما أو مشروع ما مع الآخرين غالبًا.

تأمل على سبيل المثال السمتان الخاصين باحتياج العميل الموضحتان في الشكل 1-28.

الشكل 28.1 سمات حاجة العميل العميل المرتقب



يوضح المحور العمودي تكرار الحاجة. تحتاج الشركات لمراجعة حسابية سنويًا. يتطلب أيضًا إجراء تحليل للتعويض المالي باستمرار. لدي بعض الشركات حاجة دائمة لفحص كافة الموظفين العميل المرتقب ين. تختار على النقيض معظم الشركات مواقع لمرافق أساسية جديدة مرة كل ثلاثة أعوام أو أربع أعوام على الأكثر. في حالة تمتعهم بالحظ سوف لن يحتاجوا مطلقًا لمساعدة من محامي متخصص في قضايا الإفلاس أو مساعدة من خبير دوري سيساعدهم في استعادة التوازن بعد الأزمة.

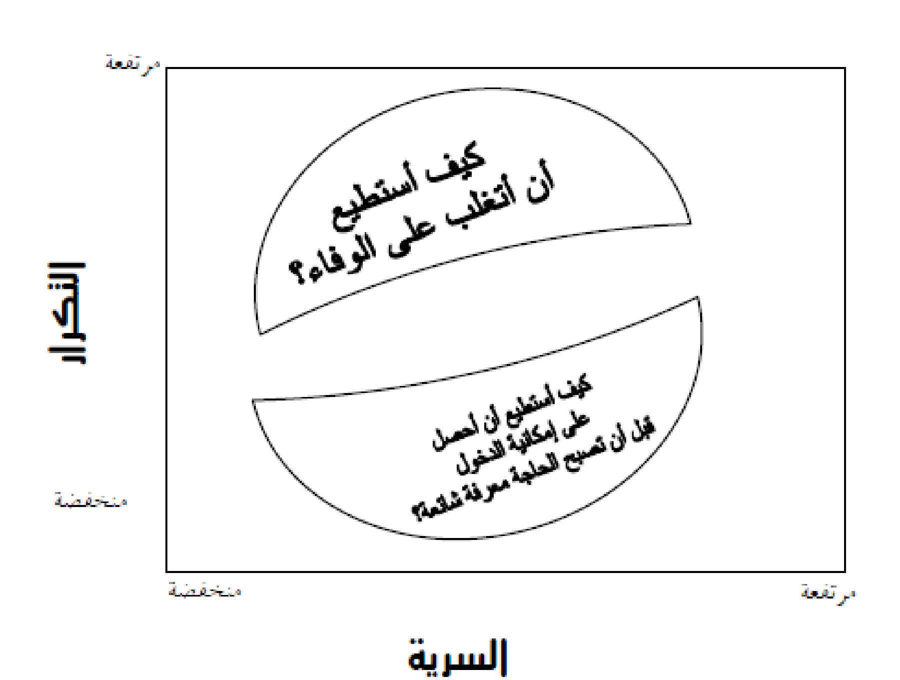
يوضح المحور الأفقي الحاجة للسرية (لا يحدث فهم خاطئ بينها وبين سرية العمل الفعلي الذي يؤديه المهني). يعرف كل شخص أن لدي الشركات احتياج سنوى للمراجعات حيث يتعين عليهم إجراء تحليل للمرتبات بشكل متكرر حيث ربما يرغبوا في خفض تكاليفهم. لا يوجد مكان للتكتم هنا. بالمثل يتم معرفة الأمر بسرعة على الملأ عند حدوث الكارثة. يتحتم. مع ذلك. أن تتسم حاجات أخرى للخدمات بالسرية سيشعر موظفيها بالضيق لو تسربت كلمة عمل تخططه الشركة سيتم إجبارهم على البقاء وتعرضهم لضغط سياسي وقد ترتفع أسعار العقارات في المناطق التي يرغبون شراء موقع فيها. تريد العديد من الشركات عدم شيوع ذلك حيث تعين متفحص لكي يفحص الناس التي تخطط لتعيينها. في حالة مواجهتهم لمشاكل مالية والخوف من الإفلاس فسترغب بتقليل شيوع ذلك وتقليل المخاطر المصاحبة للعملاء المتعثرين وأصحاب الدين.

قد تتغير الحاجات العميل المرتقب ة بمرور الوقت وأحيانًا بشكل دوري. كما هو موضح في الشكل 28 -1 تواجه بعض الشركات خطرًا دائمًا من الاستيلاء عليها أثناء سنوات الرخاء للاندماج والاستحواذ في الوقت التي تسعى شركات أخرى نحو الامتلاك (الدائرة A).

يوجد مشترين وتجار أقل أثناء سنوات التراجع (الدائرة B). وفي نهاية الأمر ينفذ النشاط (الدائرة C). حيث يضعف الاهتمام نحو الدمج والامتلاك.

تقع الشركات في أرباع مختلفة في الشكل 28- 1 حيث تواجه تحديات تسويقيه حتى ولو تنتمي لنفس المهنة. «انظر في الشكل 28 -2» كلما تكررت حاجة الشركة كلما زاد ولائها بالشركة التي تعمل معها. يقيم العميل والمشتغل بالمهنة علاقات عميقة في ضوء العمل معًا بصفة منتظمة. كلما قلت تكرارية الحاجة كلما انخفض الولاء. كلما زادت سرية الحاجة كلما قل عدد الشركات التي من المحتمل التعامل معها.قبل إجراء عملية الاختيار. يمكن أن يصبح إتباع الاحتياجات المعلومة على الملأ مجانًا للجميع. تؤدي تلك التنوعات إلى أمور تسويقية مختلفة تتطلب مداخل تسويقية مختلفة للشركات في أرباع دائرية مختلفة.

الشكل 28.2   التحدي التسويقي الأساسي القائم على حاجة العميل

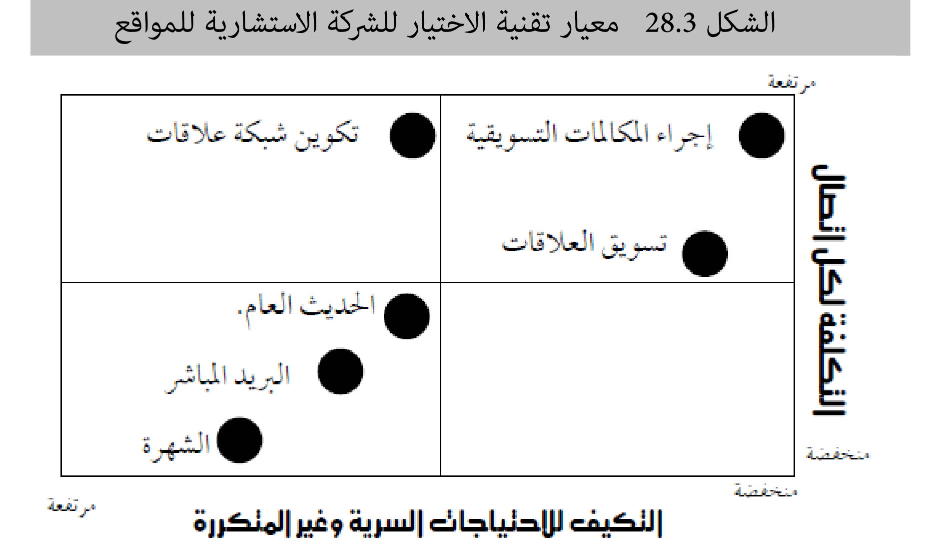


يشرحوا أيضًا لماذا – كما تم توضيحه في القمة اللطيفة في بداية هذا الفصل – لم يصلح برنامج إجراء المكالمات التسويقية في شركة شارلي عند نجاحها مع الآخرين.

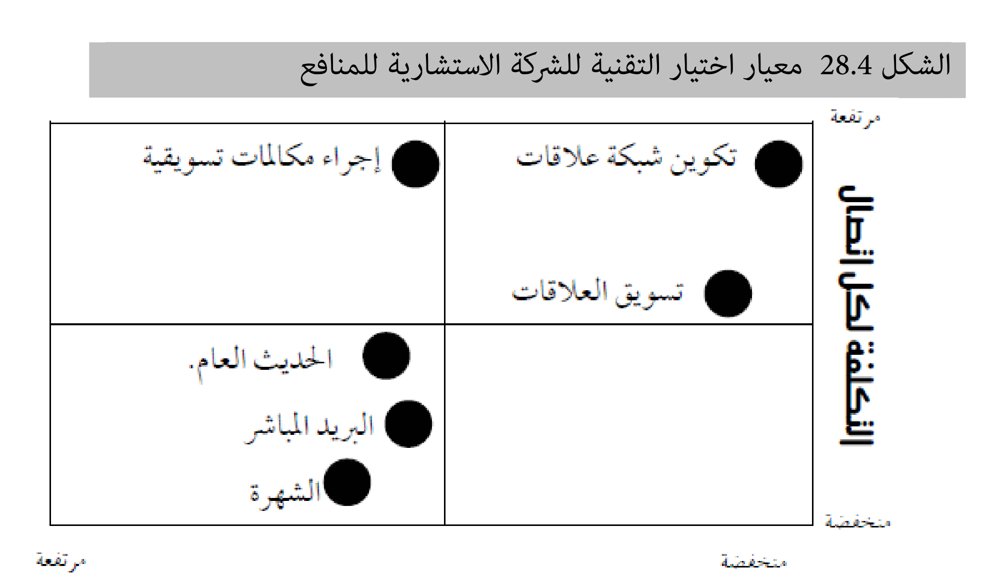
فالشركة باعت حيث حققت النجاح الحلول للتغلب على الحاجة التي اعترف بها العملاء العميل المرتقب ين جميعًا فعلاً والتي تظهر بشكل متكرر معتدل. فقد جمعت تلك السمات الناتجة للحاجات العميل المرتقب ة التي لم تناسب أي تاجر في الوقت المناسب اللاتي اتسموا باحتمالية كبيرة نسبيًا لتحديد الحاجة لكل مكالمة. وبين تلك الرغبة المشتركة للتحدث عن الحاجة. قلت احتمالية إجراء مكالمة تسويقية للحاجة العميل المرتقب ة التي كان لديها حاجة. ضعفت فرص الوصول لشخص ما بشكل ثابت داخل الشركة الذي عرف عن الحاجة ولم تتواجد تقريبًا احتمالية تحدث أي شخص عن مثل هذه الحاجات مع شخص غريب كليًا.

يتم توضيح الدرجة التي تختلف في عملية اختيار التقنية من قبل الشركة بشيء من المزيد في الشكلات 28 -3 و 24 -8. فالأولى يتم وضعها لصالح شركة استشارية للموقع (الشركة التي تساعد عملائها في إيجاد مواقع للمصانع والمكاتب والمخازن). تظهر تقنيات تسويقية متنوعة في إطار عاملين: التكلفة لكل اتصال وتكيف التقنية مع عدم التكرارية والاحتياجات السرية لعملائها.

الشكل 28.3   معيار تقنية الاختيار للشركة الاستشارية للمواقع



الشكل 28.4 معيار اختيار التقنية للشركة الاستشارية للمنافع



يوضح الشكل 28-4 كيفية مواجهة شركة استشارية للمنافع شركة تستشار في العديد من النواحي الوظيفية لشركات الطاقة الكهربية والغاز الطبيعي والهاتف مواقف مختلفة جدًا نظرًا لتكرار وانتشار حاجات سوقها. في هذه الحالة يتسم تسويق العلاقات مع العملاء الموجودين بالتكيف الشديد والتكلفة الفعالة إلى حد ما نظرًا لأن المستشارين لديهم أسباب متكررة في العمل تشبع حاجات العملاء. تصلح المكالمات التسويقية بشكل جيد أيضًا. بالرغم من أنها باهظة الثمن. نظرًا لاعتماد الشركة على نسبة مئوية عالية جدًا للعملاء العميل المرتقب ين التي تتصل بهم حيث لديهم حاجة لخدمات الشركة بجانب رغبتهم في التحدث عن احتياجاتهم. تعتبر الشهرة أقل تكيفًا لموقف الشركة الاستشارية للمنافع من الشركة الاستشارية للمواقع نظرًا لأن طبيعة ما تتعامل مع الشركة الاستشارية أقل اهتمامًا للشهرة الواسعة. هذا يعني ضرورة إنفاق أكبر لجذب الشهرة. لذا ترتفع تكلفة كل اتصال من الشهرة بشكل أكبر في هذه الحالة.

سوف لا تنتقي التحليلات مثل تلك التقنيات لك ولكنها تمنحك رؤى عن سبب نجاح بعض التقنيات جيدًا وعدم مناسبة البعض الآخر. فالأكثر أهمية من ذلك أنها تساعد على تحديد المعوقات التي يتحتم التغلب عليها لكي تصلح التقنية.

لا تعتبر السرية وعدد مرات تكرار الحاجة وتكلفة كل اتصال طبعًا المتغيرات الوحيدة التي تؤثر على مدى صلاحية تقنيات التسويق وعلى عدم صلاحيتها. تشتمل متغيرات أخرى على معدل الإيرادات من كل عملية بيع ودرجة التشتت الجغرافية لسوقك – سواء يسهل تحديد هوية صانع القرار أو سواء اسم شركتك معروف – وعدد المنافسين في مجال خبرتك وحجم شركتك بالنسبة للآخرين في المهنة وخصائص الصناعة التي تبيعها.

تضمن ديناميكية الأسواق المهنية اتسام كل قاعدة تقريبًا عن ما يصلح وما لا يصلح باستثناءات. تؤكد ذلك العبارات العامة – طالما تعتبر عامة. هنا يتضح كيفية

تأثير متغيرات السوق والخدمة عمومًا على الرغبة في أساليب تسويقية بديلة.

 المكالمات التسويقية مكلفة:

تتكلف المكالمات التسويقية لكل اتصال تكلفة أكبر من أي أسلوب آخر. هذا يعني أنها تصلح بشكل جيد لو قيمة العميل الإضافي مرتفعة نظرًا لأن التزاماتك تتكلف الكثير أو نظرًا لأنك قد تتوقع علاقة طويلة المدى بمجرد حدوث الاستعانة بك. تعمل بشكل جيد مع الاحتياجات المتكررة والعامة. تصلح أيضًا بشكل جيد عندما يتمركز سوقك جغرافيًا بشكل كافٍ للوقت وتفقه القيام بزيارة واحدة حتى تبقى منخفضة.

تقل احتمالية نجاح المكالمات التسويقية عند عدم توافر تلك الشروط. وليس من المحتمل أيضًا عندما يوجد إخلاص شديد لشركة أخرى أن تتغلب المكالمات التسويقية عليه وحدها.

 تعتمد الشهرة على المساندة الإعلامية:

تتمتع بعض النشاطات بمساندة إعلامية أكثر من غيرها. عندما عملت في شركة استشارية للمواقع تساعد الشركات مثل اختيار مواقع لمكاتب ومصانع جديدة تلقت شركتنا انتباه إعلامي نحوها نظرًا لأن عملنا نتج عنه وظائف وضرائب جديدة. ومع ذلك قد تلقت شركة ساندتنا – شركة تم استشارتها في انتقال الأجهزة والأثاث – انتباه أقل نظرًا لأن عملها أثر تأثير قليل واضح خارج الشركة التي كانت تنتقل. لدى الخدمات التي يصعب فهمها أيضًا مساندة إعلامية أقل نظرًا لاهتمام قطاع صغير جدًا من السكان بها. كلما زاد حجم شركتك بالنسبة للمنافسين في مجالك كلما بات من السهل جذب الانتباه نحوك نظرًا لأن الإعلام يميل في البحث عن تعليقات من الشركات الكبرى.

وبينما توافر جميع ذلك في العلاقات العامة تعتبر أكثر الأساليب مرونة وليونة إلى

حد بعيد من كافة الأساليب الأخرى. فقد لا تستطيع أن تحصل على إمكانيـة الـدخول إلى الإعلام القومي الهائل ما لم ينطبق على خدمتك بعض من المعايير السـابقة ولكنـك مازلت تستطيع جذب الانتباه نحوك من الصحافة التجارية والإقليمية.

تستطيع الابتكارية والمثابرة ومهارة مساعدة الصحفيين والاختيار المتـأني لأهـداف الإعلام أن تضمن لأي شركة تقريب الانتباه الإعلامي نحوها.

يصلح تسويق العلاقات بشكل جيد عند احتياج العميل لخـدماتك بشـكل متكرر:

يصلح تسويق العلاقات بشكل جيد عندما تتسم الحاجـة لخـدماتك بـالتكرار وفي بعض الأحيان بالكثافة مؤدية إلى وجود سبب في العمل للاحتفاظ بالاتصال بمـن يمنـك تكوين علاقة معه. فعلي سبيل المثـال يجـد المحـامون الممثلـين للاتحـادات أن العمـل القريب والكثيف أثناء الانتخابات المتبوع باتصال متكرر ملح للتعامل مـع احتياجـات قانونية مستمرة يقدم أساس قوي لتطوير العلاقات.

ينجح تسويق العلاقات بشكل جيد مع الأسواق المتمركزة جغرافيًا نظرًا لأنـه مـن السهل الاستمرار في اتصال مباشر ومنتظم عندما تقل المسافة. يعتـبر ذلـك ذات قيمـة وخصوصًا في حالة ميل المفاهيم الخاصـة بجـودة الخدمـة نحـو الانخفـاض في مجالـك وذلك نظرًا لأنهـا تقـوم بـدور المفاضـل. قـد عرفـت مـن شركـة للهندسـة الميكانيكيـة والكهربية وأعمال السباكة أنها قد حققت لنفسها مكانة قوية من خلال ذلك.

تنجح شبكة العلاقات بشكل جيد عند وجود العديد من العمـلاء العميـل المرتقب ين في المنطقة:

من بين التقنيات التسويقية الأكثر مرونـة وليونـة فـإن شـبكة العلاقـات تصـلح لعدد كبير من الشركات. ستصلح بشكل جيد في حالة أن سوقك متمركـز جغرافيًـا أو لو تتمركز خدماتك التي تلبي احتياجات العميل. فعلي سبيل المثال لدي نيويـورك –

مركز حراس الأمن – شبكة علاقات جيدة من أصحاب المهن حيث يقدموا خدمة عامة أقاموا شركات في جميع أنحاء الولايات المتحدة. بالنسبة للشركات الموجودة في مكان آخر قد يصبح تلك الشبكة من الصعب إمكانية دخولها.

تصلح شبكة العلاقات بشكل جيد أيضًا لو تستطيع السيطرة على علاقات إستراتيجية تقدم طلبيات لك بشكل قصري.يمكن أن تعمل شبكة العلاقات بكفاءة مما قد يؤدي لزيادة الطلبيات والعروض بشكل سريع من خلال مهنة. من المحتمل أن تستعين كل شركة قانونية محلية بمحامين أو ثلاث محاسبين بدلاً من واحد. من خلال نقل الطلبيات للعديد من الشركات فإنها تأمل تلقي طلبيات من كل منها بأثر رجعي. ينطبق نفس النشاط عندما يستعين المحاسبون بمحامين أو عندما تستعين البنوك بمحاسبين أو محامين. يرغب الجميع في تلقي طلبيات قصرية من البنوك ولكن نادرًا ما يحققوا ذلك.

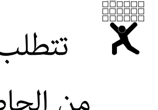
كلما زاد تخصص الخدمة التي تقدمها الشركة كلما قل المنافسون تتصل بهم الشبكة التي من المحتمل أن تستطيع الاستعانة عنه عدم تلبيته للحاجة. تعتبر القدرة المحسنة للسيطرة على شبكة إستراتيجية أحد الأسباب العديدة للتخصص. كانت أعظم فائدة لمجموعة شبكة العلاقات الرسمية التي قد انتميت لها مستشار مستقل مع مكانة متخصصة في جانب الشراء. لقد تلقي عدد كبير من الطلبيات أكثر من أي شخص آخر في المجموعة نظرًا لأن كافة الشركات تقريبًا تستطيع استخدام خدماته ونظرًا لأن الأفراد الآخرون في الشبكة لا يعرفون شخص غيره يقدم تلك الخدمات.

يمكن تنظيم القصرية أيضًا بين شركتين بشكل رسمي وقد حقق الكثيرين قفزات تسويقية هائلة لأنهم قد سيطروا على مثل تلك العلاقات. توجد غالبًا ضغوطات من السوق لمنع ذلم عند الموافقة على القصرية.هذا يعني أن بعضًا من القدرة الخاصة بتعزيز الترتيب قد تصبح الأساس لتحقيق النجاح. تلك هي الحالة عندما تظهر شركاتنا لهما لعاقة بالمنطقة. بدلاً من ذلك قد ينتج من علاقة خاصة وقوية لا

يستطيع الآخرون الحصول عليها مثل العلاقـة بـين Mckinsey Company ومخزنها حيث ساعدت بعض الشيء في شركات العميل.

قد تصبح شبكة العلاقات أيضًا طريقـة فعالـة للوصـول للسـوق عنـدما لا تتكـرر الحاجة للخدمات ولا تتسم بالسرية. يعتبر ذلك صحيحًا لو تستطيع تحديد شخصًا مـا لديه علاقة دائمة مع عميل مرتقب لذا فمن المحتمـل معرفـة طبيعـة الحاجـة عنـدما تحدث. فعلى سبيل المثـال سـيطور مستشـار إعـادة التـوازن بعـد الأزمـة مـن شـبكة العلاقات مع شركات التأمين على الممتلكات وضد الكوارث.

تقدم المؤسسـات المهنيـة إمكانيـة الـدخول للعمـلاء في منـاطق نائيـة. تسـاعدك المؤسسـات التجاريـة في التغلـب عـلى صـعوبة شـبكة العلاقـات في السـوق المتمركـز جغرافيًا. يتجمع الأعضاء مرة واحدة سنويًا على الأقل في نفـس المكـان وعمـل اللجـان يقدم سبب لمحادثات أكثر تكرارًا. من الصعب إقامة قصريـة في مثـل هـذه المجموعـة نظرًا لشعور كافة المؤسسات بضغط من انضمام أعضاء جدد.



تتطلب الندوات والندوات عبر شبكة المعلومات الدولية والمؤتمرات عدد كبير من الحاضرين العميل المرتقب ين:

نظرًا لأنه يـتم تسـويق النـدوات والنـدوات عـبر شـبكة المعلومـات الدوليـة والمؤتمرات من خلال البريد المباشر ولدى الرسائل البريدية المباشرة دائمًـا نسـب مئويـة منخفضة من الاستجابة فالنجاح يتطلب قائمة كبيرة من الحاضرين العميل المرتقب ين متناسبة مع حجم الحضور الذي تطلبه. تتطلب مثل تلـك القائمـة سـوقًا يتسـم بأحـد تلك الخصائص التالية على الأقل:-

الحاجة المتكررة والمتوقعة: لديك حافز لاكتشاف إمكانية التعامل مع الحاجـة في حالة معرفتك بأنك ستحتاج لاحتياج ويتحتم عليك إشباعه في غضون فترة قصيرة. مـن المحتمل أن تستطيع تحديد قائمة بالناس الذين سيوجهوا تلك الحاجة.

 تواجه العديد من الشركات حاجة غير متكررة جميعًا مرة واحدة:

قد ينتج ذلك من تغيير في القوانين. فعلى سبيل المثال دعت شركة قانونية 200 شركة مكسيكية لحضور مؤتمر في إطار اتفاقية التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية. قد تظهر نتيجة للموضة. فقد تم عقد العديد من الندوات والمؤتمرات على المستجدات في الإدارة في الميزانية القائمة على الصغر والتميز وإعادة الهندسة والتجارة الإلكترونية والتسلط. في مثل هذه الحالات من المحتمل أن تحدد قائمة بالناس الذين قد يهتموا بندوات أو مؤتمرات محدد وقتها.

على النقيض يعتبر من الصعب جدًا جذب جمهور من العملاء العميل المرتقب ين لحضور ندوة على الاستعداد للإفلاس أو الأزمات - أمثلة على الاحتياجات المتكررة والتي من الصعب توقعها.

تصلح الندوات والندوات عبر شبكة المعلومات الدولية والمؤتمرات بشكل جيد أيضًا عندما تؤثر هيئة الموظفين ذات المستوى المتوسط والمنخفض على حركة شراء خدماتك في ضوء تحديد الموظفين لحجم الحضور. يتعين عليك أيضًا أن تصبح قادرًا على تحديد فئات منطقية للمشترين الذين تحتاج لعمل قائمة لهم نظرًا لأن معظم الندوات يتم تسويقها من خلال البريد المباشر.

 يجذب الحديث العام وكتابة المقالات جماهير متنوعة:

كلما زاد عدد الجمهور الذي تستطيع تحديده الذي يهتم بما تقدمه كلما زادت احتمالية نجاح الحديث العام معك. تقدم بعض المجالات جماهير أكثر وأكبر من مثيلاتها. فعلي سبيل المثال يمكن أن يتحدث المستشارين للتنمية الاقتصادية لمؤسسات تجارية قومية عديدي مثل خمس أو ست مؤسسات تخدم مناطق متعددة في الولاية أو مجموعات على مستوى الولاية أو مجموعات تخدم أجزاء كبيرة من ولايات كبيرة أو منظمات تنمية اقتصادية على مستوى الأفراد وغرف التجارة.

ستدفع العديد من تلك المجموعات نفقات وأتعاب لشخص ما ذات رسالة. يستطيع المتحدث البليغ أن يحصل على العديد من الفرص بقدر استطاعته التعامل معها. من خلال المقارنة سيحصل المهني المتخصص في العمل لمنافع القوي الكهربية على فرص عديدة أقل. لذا سيشكل الحديث العام جزء صغير من نشاطه التسويقي.

ينطبق نفس المنطق على كتابة المقال. يوجد لبعض النشاطات مخارج عديدة ممكنة وتقل عند البعض الآخر. كلما زاد تشتت سوقك جغرافيًا كلما ستزيد قوة جذب كلا من تلك الأسلوبين نظرًا لأنهما يتيحان لك بأن تصل لجمهور عريض بتكلفة معتدلة. بالمثل كلما قلت تكرارية احتياج العميل العميل المرتقب لخدمتك كلما ستزيد رغبتك في بذلك جهد أكبر في الحديث العام وكتابة المقال نظرًا لأن الجمهور والحضور سيختار من منطلق ذاتهم بناءً على اهتمامهم.

 البريد المباشر أداة مرنة تستخدم بطرق عديدة:

يمكن أن ينتج البريد المباشر قيمة لمعظم الشركات نظرًا لإمكانية استخدامه لتحقيق العديد من الأهداف. نظرًا لأنه أداة تعمل على زيادة الطلبات فإنه يصلح بشدة في الأسواق المشتتة جغرافيًا للخدمات ذات القيمة المتوسطة والمنخفضة. يقدم طريقة مثلي للوصول للسوق المشتت الكبير نظرًا لتكلفته المنخفضة لكل اتصال. يمكن أن يصلح بشكل جيد مع أي سوق في ضوء اعتباره كطريقة لتذكير العملاء العميل المرتقب ين والقدامى بخدماتك واستمرار اهتمامهم.

 اعرف سوقك لتحديد ما يتحتم عليم القيام به:

تختلف الأسواق والخدمات بشدة من شركة لأخرى ويتحتم وضع تلك الاختلافات في الاعتبار عند وضع استراتيجية. تواجه شركة قانونية متخصصة في قانون الأسرة سوق مختلف جدًا عن واحدة متخصصة في قانون الأمن.

يتعين على المهندس المعماري المتخصص فقط في تصميم المدارس العامة أن يسوق

بطرق مختلفة جدًا عن المهندس الذي يبني شهرة دولية للتصميم المتميز. يبيع المستشار في الأنظمة المعلوماتية بطرق مختلفة عن المستشار الدوري.

لن تستطيع اختيار الاستراتيجية الصحيحة لسوقك ما لم تعرف سوقك وخدمتك. لا يعمل عدد هائل من أصحاب المهن. فقد أخبرني ذات مرة مهندس في المرور كيف اندهش هو وشركاؤه عندما أجروا تحليل لقاعدة عملائهم في المرة الأولى. اختلفت النتائج – تم حسابها على أساس دولارات العقود الفعلية – بشكل جوهري عن ما تصوره الشركاء. فقد اعتمدوا إلى حد بعيد على عدد صغير من العملاء أصغر مما تصوره. أظهر التحليل أن الشركة في احتياج للتنوع عند تكريس انتباه متزايد للعدد المحدد من العملاء الذين دعموها.

قد أجريت دراسة منذ فترة طويلة على الانتشار الجغرافي للعملاء المشاورين للشركة التي كنت أعمل بها. لقد شعرنا بالضيق عندما علمنا بأن 80% من حجم عملنا آتي من ثلاث ساعات عمل في مكاتبنا في ضوء النظر لأنفسنا كشركة قومية على مقربة أن تصبح دولية. لا تقدم القصة التي يبدأ بها هذا الفصل مثال آخر لشركة لم تفهم بشكل كامل دلالات سوقها بناءً على فعالية الأساليب التسويقية البديلة فقط.

لدينا جميعًا ميل لخداع أنفسنا من خلال اعتقادنا بأن شركاتنا أكبر وأكثر ذيوعًا مما هي عليه في الواقع. يمكن أن يألمنا هذا الخداع الذاتي لو تصرفنا على أساس وجود ذلك في الواقع. بالمثل قد لا تدرك شركة حديثة النمو مباشرة أن حجمها الجديد يغير السوق الذي تبيع فيه وتغير من فرص التسويق المتاحة لها.

لو لم تجر تحليلاً للمكان الذي يأتي منه عملك فاعمل ذلك الآن. لديك هنا بعض الأسئلة لتأجاب ها:

- ما النسبة المئوية لعملي الذي أحصل عليه من فئات مختلفة من العملاء (من خلال المجال - المنطقة الجغرافية – الخدمة- حجم الشركة ومن خلال منصب المشتري وهكذا)؟ ما نوعية العملاء الأكثر ربحية؟ ما هو الاتجاه؟

- ما النسبة المئوية لعملي الذي أحصل عليه من أكبر ثلاث وخمسة وعشر عملاء؟ ما طبيعة الاتجاه المتطلب؟
- ما متوسط حجم عقودي؟ ما النسبة المئوية لعملي الذي أحصل عليه من العقود في إطار معدلات حجم معينة مثل50.000دولار أو 100.000دولار أو 250.000دولار؟ (لاحظ: يتحتم عليك أن تحدد معدلات ذات أهمية لشركتك). ما طبيعة الاتجاه المتطلب؟
- ما متوسط حجم المكاسب الكلية لعملاء محددين سنويًا؟ ما طبيعة الاتجاه المتطلب؟
- كيف أرغب في تغيير أي مما ذكر أعلاه؟ رتب تلك التغييرات تبعًا لأهميتها.

حدد خصائص خدمتك وسوقك:-

يحتاج كل صاحب مهنة أن يكون قادرًا على إجابة سؤال أساسي واحد: ما هي خصائص خدمتي وسوقي؟

ستعتمد الإجابة إلى حد ما على المعلومات التي جمعتها على طبيعة عملك. تذكر أنه من خلال العمل باستمرار بمرور الوقت مستخدما تقنيات متناسبة مع نشاطك ستحصل على النتائج.

أجب على تلك الأسئلة حتى تضفي سمات على مجهودك التسويقي الحالي:

- من أين تأتي طلبياتك (الشهرة – العميل – الإحالة – البريد المباشر- اتصالات شبكة العلاقات... إلخ).
- ما طبيعة الاتجاه المتطلب؟
- هل يبيع الناس الآخرون الباذلون لها لسوقك الذين استخدموا أساليب مزودة للطلبيات بنجاح لم تحققه أنت؟

لقد احتجت العديد من الشركات التي عملت معها حيث لا يعرفوا من أين تأتي

معظم صفقاتهم والمعلومات غير متاحة. في كل حالة قد انتج المجهود الملقي عليه الضوء المعلومات. لو لم تعرف الإجابة على هذا السؤال فمن المحتمل أنك لم تحاول جيدًا بشكل كافي للعثور عليها. بالطبع يمكن أن تأتي الصفقات من مصادر متعددة مرة واحدة (افرض مثلاً سمعتك وحديثك). لو أصبح الموقف هكذا ولم يستطع العميل إخبارك بما هو أكثر أهمية فاستخدم حكمك الأفضل لكي تحدد قدر أهمية فاستخدم حكمك الأفضل لكي تحدد قدر أهمية كل منهم. ما هو الاتجاه لكل مصدر؟

أجب على تلك الأسئلة الخاصة بالمنافسة:

- من هم المنافسون الأساسيون لك؟
- ما عدد المشروعات التي تنازلت عنهم لكل منهم؟ لماذا؟
- هل تغير عدد ومزيج المنافسين؟
- من أين يحصل منافسيك الأساسين على صفقاتهم؟ كيف يتم توزيع عملهم وسط فئات العملاء؟

من الصعب تعلم تلك المعلومات ولكنك لست في حاجة لإجابات دقيقة.

اسأل الموظفين السابقين العاملين لدى المنافسين. اسأل الآخرين ممن يعرفوا مثل العملاء السابقين والتجار.

ما الذي يخبرك به كافة ذلك عن الاستراتيجية الذي ينبغي عليك التكيف معه.

شكل رقم 28-5

التقييم العملي المبني على خصائص السوق

المقابلات البيعية التمهيدية

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
درجة إستمرار الحاجة					
الثقة بالحاجة					
قيمة المبيعات بعد 3 سنوات					
تأثير التوزيع الجغرافي للسوق					

التسويق بالعلاقات

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
إستمرار الحاجة					
درجة الإهتمام المطلوبة للعميل					
قيمة المبيعات خلال 3 سنوات					
التوزيع الجغرافي					

المؤتمرات واللقاءات المطلوبة

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
إستمرار الحاجة					
حساسية الوقت للعميل					
درجة الإهتمام المطلوبة للعميل					
التوزيع الجغرافي					

الهيئات التجارية والمهنية

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
التوزيع الجغرافي					

شبكة المعلومات

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
التوزيع الجغرافي					

الترويج

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
درجة الحاجة للمعرفة لدى العملاء					

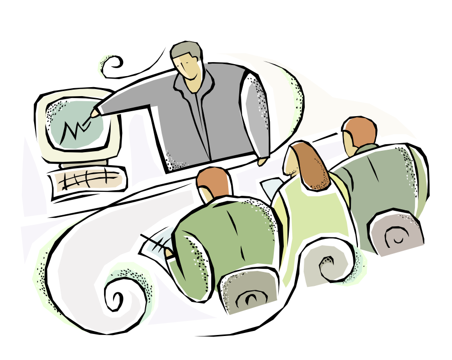
الخطب العامة والمقالات

	دائما 1	غالبا 2	أحيانا 3	إلى حد ما 4	لا يتم 5
عدد اللقاءات					

* * *

خاتمة

.. كيف تجعل السماء تسقط عملاء؟؟



في أحيـان عديـدة يعتـبر جـوهر البيـع بشكل أكبر احترافًا عن كونه تنفيذ العمل أو إدارة العمل الذي يتبعه. يتعين على أصحاب المهن الذين يبيعون أن يـروا الصـورة الكليـة للعميل. لكي يحققوا نجاحًـا فيتحـتم علـيهم فهم كيفية ضرورة تناسـب العمـل المطلـوب منهم مع العالم الأكبر للعميل. يضعك الفهم الذي أدركته أثناء عمليـة البيـع في مكانـة غير متساوية لتحديد كافة الأعمال التي تليها بجانب رؤيتها بنظرة شاملة. كلما تصـبح المهمة غير معتادة كلما زادت احتمالية إنجازها.

يعتبر هؤلاء الذين يبيعون خارج السـوق هـم أيضًـا مـن لـديهم احتماليـة كبـيرة للحصول على فرص لنشـاطات وخـدمات جديـدة نظـرًا لظهـور معظـم الأفكـار لتلـك الخطوات المتقدمة من السوق. يعتبر هؤلاء هم من يدركوا سريعـاً تحـذيرات تغـيرات السوق التي ينبغي على الشركة أن تتكيف معها. هم يعتبروا غالبًا أعين شركاتهم.

يعتبر أصحاب المهن الذين يبيعون منفذين أساسـيين لخطـط شركـاتهم. لا تعنـي القرارات الخاصة بالتوسع داخل أسواق جديدة أو الخاصة بتقـديم خـدمات جديـدة،

وتكوين تحالفات كبيرة شيئًا بدونهم. تمنحهم المبيعات أهمية. لا تعني إجراءات الشركة المقررة بتأني لوضع أصحاب المهن في مكانة أعلى في التدرج على الشريك شيئًا أيضًا لو لم تستطع إيرادات الشركة تدعيم الترقيات.

ينظر لصاحبة المهنة التي تؤدي وظيفة متميزة في جلب صفقات جديدة بنظرة أكثر أهمية من البائع. فقوتها الخاصة تجعل حياة الشركة ممكنة.

المجتمع الصغير التي تعتبر جزء منه. مجلب العملاء يعتبر لقب مناسب للشخص الذي يحقق مثل هذه الإسهامات.

يهدف هذا الكتاب لمنحك الفهم والأدوات التي تحتاج لها لكي تسوِّق. لو تستطيع تنمية المهارات، لو تستطيع فهم طبيعة التسويق كلعبة أرقام تتطلب العمل من خلال العديد من الحشرات الصغيرة لتحقيق النجاح لاحقًا، لو تستطيع تحديد النظام المطلوب لكي تستمر في السوق، لو تستطيع شغل بالك حتى تحقق النجاح فعند ذلك ستصبح جالبًا للعملاء.

* * *

Appendix

Further Reading and Information

Article writing and writing in general

Strunk, William, Jr., and E. B. White. The Elements of Style. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1979.

If you follow the guidance given in this short book, your English composition will improve noticeably. It has become the standard source on this subject, recommended by teachers and writers because its advice is so sound and reasonable.

Bacon's Business Media Directory: Print and Broadcast Business Media. Chicago: Bacon's Information Inc. Published Annually. Also available online at http://us.cision.com

This directory provides the most complete listings of magazines available. It gives basic information on what publications are available in a particular field and tell you what they cover and how to reach them. Too expensive for most people to buy and not carried by all libraries, to find this book you may have to go to your public relations department or firm.

Public speaking and presenting

Jacobi, Jeffrey. How to Say It: Persuasive Presentations. New York: Prentice Hall, 2006.

This is a concise, easy-to-carry reference book on speaking and presenting.

www.simswyeth.com/Blog

This blog offers regular, well-written entries on a wide range of public speaking and presenting issues. (The capital "B" in Web address is case-sensitive.)

Networking

Sneider, Susan R. *A Lawyer's Guide to Networking*. American Bar Association, 2006.

Not just for lawyers, this is a short how-to book on the subject.

Albert-Lasz16 Barabasi. *Linked*: *The New Science of Networks*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002.

This is an accessible review on the theory of networks.

Gladwell, Malcolm. *The* Tipping *Point*: *How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little Brown & Company, 2000.

This well-written layperson's description of how fads are created has a lot in it that is relevant to networking, if you view networking as making a fad of yourself or your firm.

Selling

Rackham, Neil. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, 1988.

This is a classic on face-to-face selling, used by many professional firms.

DiMisa, Joe. *The Fisherman's Guide to Selling*: *Reel in the Sale—Hook*, *Line and* Sinker. Avon, MA: Adams Media, 2007.

This book achieves the rare combination of being a helpful how-to book while also being entertaining.

Heiman, Stephen E. and Diane Sanchez. *The New Strategic Selling*. New York: Warner Books, 1998.

Another classic, this book is the best ever written on how to figure out what you need to do next to win a complex sale, for example, one with several buyers, several meetings and competition.

Notes

Introduction

1. Wittreich, Warren J. "How to Buy/Sell Professional Services." Harvard Business Review, March—April 1966. p. 129.
2. Dennett, Tyler (Ed.), Lincoln and the Civil War in the Diaries and Letters of John Hay, New York: DaCapo, 1988. p. 179.

Chapter 1

1. Bacon's Business Media Directory: Directory of Print and Broadcast Business Media. Chicago: Bacon's Information Inc. Published annually. Also available online.
2. Westlake, Donald E. "Champing at the Bar." New York Times Book Review, 12 December, 1990.
3. Rose, Mark. Shakespearian Design. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1972.
4. Branch, Taylor. Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63. New York: Simon & Schuster, 1988. pp. 76-77.

Chapter 2

1. Branch, Taylor. Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63. New York: Simon & Schuster, 1988. pp. 76-77.
2. Toastmasters International is an organization with many local chapters. To find one near you, go online to www.toastmasters.org.
3. National Trade and Professional Associations is published by Columbia Books, Inc., Washington, D.C.

Chapter 5

1. Blumberg, Donald C., "Getting Customers to Ask for Your Services." IMCommunicator, January 1994, p. 3.

2. Bacon's Business Media Directory: Directory of Print and Broadcast Business Media. Chicago: Bacon's Information Inc. Published annually. Also available online.
3. Hiaasen, Carl. Tourist Season, New York: Warner Books, 1986, p. 371.

Chapter 10

1. Wolf, William B., Management and Consulting: An Introduction to James 0. McKinsey. Ithaca, NY: Cornell University, 1978, p. 42. This thin book captures some of what his colleagues knew of McKinsey after his death. It is a valuable resource for those interested in the consulting profession.
2. This term originates in graph theory, but it has been popularized by Malcolm Gladwell in his book, The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. Boston: Back Bay Books, 2002.

Chapter 11

1. For a layperson's description of power curves and networks, see Albert-Laszlo Barabasi's Linked: The New Science of Networks. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002.
2. Barab6si, Linked, p. 87.
3. BarabSsi, Linked, p. 95.
4. Wolf, William B., Management and Consulting: An Introducticm. to James 0. McKinsey. Ithaca, NY: Cornell University, 1978, pp. 42-43.
5. Kanigel, Robert. The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency. New York: Penguin Books, 1997.

Chapter 12

1. Harding, Ford. Creating Rainmakers: The Manager's Guide to Training Professionals to Attract New Clients. New York: Wiley, 2006, pp. 19-27.

Chapter 13

1. Harding, Ford. Cross-Selling Success. Avon, MA: Adams Media, 2002.

Chapter 14

1. I have taken these components from Peg C. Neuhausser's Corporate Legends and Lore: The Power of Storytelling as a Management Tool, New York: McGraw-Hill, Inc., 1993, pp. 33-25.

Chapter 15

1. A good book on selling is written entirely around the fishing metaphor. See DiMisa, Joe. The Fisherman's Guide to Selling: Reel in the Sale—Hook, Line and Sinker. Avon, MA: Adams Media, 2007.

2. I have adapted the terminology from Raymond L. Gordon and his book, Interviewing Strategy, Technique and Tactics, Homewood, IL: The Dorsey Press, 1915.

Chapter 20

1. Heiman, Stephen E., and Diane Sanchez. The New Strategic Selling. New York: Warner Books, 1998.

Chapter 25

1. More details on the findings of this research can be found in my other books:

Harding, Ford. Creating Rainmakers: The Manager's Guide to Training Professionals to Attract New Clients. New York: Wiley, 2006.

Harding, Ford. Cross-Selling Success. Avon, MA: Adams Media, 2002.







يعد هذا الكتاب دليلًا للمساعدة الذاتية لأصحاب المهن ممن يريدون تحسين مهاراتهم في البدء بتكوين مشروع خاص من البداية حتى التسويق والمبيعات.. ولقد اقتنع المؤلف بحتمية وجود أسلوب أكثر فاعلية يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق النجاح على مستوى المهن الصغيرة مما جعله يستعين بمئات من أصحاب المهن مثل المهندسين ، والمحاسبين، وخبراء التأمين، والمستشارين، والمشتغلين بالإعلان، والتوظيف، والمحامين ، وذلك بإجراء جلسات تدريب مباشرة وفي الفصول الدراسية .



للنشر والخدمات الجامعية المتطورة
Publishing & Advanced University Services
الرياض - شارع التحلية | Riyadh - Al Tahliah Street
مجمع لوكالايزر - مكتب رقم: F6 | Localizer mall - Office No. F6
ص ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢ المملكة العربية السعودية | P.O.Box 8833 Riyadh 11492 - K.S.A





مكتبة الشقري للنشر والتوزيع
المملكة العربية السعودية - العليا
ص . ب . ٨٨٣٣ الرياض : ١١٤٩٢
هاتف : ٢١٧٠٢٢٧ فاكس : ٢١٧٢٠٩٤
Email:tarek@bookstores1.com
alshegrey@bookstores 1 .com